

Comunidades De Prática E Comunidades Virtuais: Ferramentas Estratégicas Para A Gestão Do Conhecimento

Donária Coelho Duarte;Centro Universitário Unirg;Aline França De Abreu;Universidade Federal De Santa Catarian.

Resumo: Este trabalho tem como foco discutir as comunidades de prática e as comunidades virtuais como ferramentas estratégicas para a alavancagem do conhecimento organizacional. Este estudo de cunho exploratório e bibliográfico, inicia-se com o conceito de comunidade, caracterizando-se como um ambiente que deve prevalecer o sentimento de confiança entre seus membros. Em seguida, discute-se as características das comunidades de prática e as comunidades virtuais. Embora com características muito semelhantes, observou-se que das comunidades virtuais podem surgir comunidades de prática, na medida em que essas são ambientes que surgem a partir de um foco específico, do desenvolvimento de uma prática, como o próprio nome sugere. Conclui-se, portanto, que comunidades virtuais não são, necessariamente, comunidades de prática. Entretanto, ambas podem se tornar ferramentas estratégicas para a geração do conhecimento, se forem criados ambientes de confiança e de segurança, que estimule a cooperação. Para tanto, faz-se necessário a criação de um ambiente que cause a sensação de bem-estar entre seus membros para que, a partir de suas diversas contribuições e sinergias, o conhecimento possa ser utilizado como um instrumento estratégico.

Palavras Chave: Comunidades de prática. Comunidades virtuais. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Já há algum tempo, mudanças significativas estão ocorrendo no mercado em decorrência dos avanços tecnológicos. As chamadas TIs vem se mostrando uma ferramenta que tem permitido as organizações vantagens estratégicas frente a concorrência. A informação tem se tornado, assim, cada dia mais um recurso estratégico.

Nesse mercado, mudanças são visíveis com o surgimento da sociedade pós-industrial: os mercados de massa dominantes estão se tornando mais e mais fragmentados; cada vez mais consumidores não querem permanecer anônimos, querem tratamento individualizado e estão se tornando mais sofisticados; a competição está aumentando e se tornando global; a oferta do mercado está se tornando menos padronizada porque, em muitas situações, os clientes procuram por serviços personalizados e, novas tecnologias tornam isso possível de uma maneira totalmente diferente do passado (GRÖNROOS, 1999).

Neste contexto, uma ferramenta que surgiu em decorrência dos avanços tecnológicos refere-se a internet, a rede mundial de computadores, que tem permitido a troca de informações entre os seus usuários, o que pode alavancar o processo de gestão do conhecimento.

Conforme Hughes et al (2002), até pouco tempo atrás, a internet era amplamente usada apenas para compartilhar o conhecimento existente e não para criar oportunidades para gerar conhecimento através da colaboração. Brown (1998) considera que, para a maioria das aplicações, a internet é considerada apenas como um poderoso recurso para estruturação e navegação do espaço da informação. Todavia, pode ser usada como um poderoso recurso para a construção e negociação do espaço social.

Desta forma, com o surgimento da internet tem-se o aparecimento das comunidades virtuais e comunidades de prática.

No caso específico das comunidades virtuais, Arce e Pérez (2001) mencionam que as mesmas se desenvolvem num novo espaço onde não há fronteiras e onde se cortam distâncias geográficas e temporais. A rede pressupõe um espaço complementar ao espaço real, tendo lugar as interações simbólicas que fluem no mundo real, adquirindo uma dimensão nova à completa trama de relações da sociedade atual.

Atualmente, embora muito se tenha mencionado sobre as comunidades de prática e as comunidades virtuais, o que as mesmas significam? Há diferenças entre as comunidades virtuais e as comunidades de prática? Como estimular a colaboração em tais comunidades visando a alavancagem estratégica? Este artigo tem o propósito de elucidar tais conceitos e verificar o que cabe a organização para que essas comunidades sejam utilizadas como recursos estratégicos organizacionais.

2 CONCEITO DE COMUNIDADE

Para entender as características que distinguem as comunidades virtuais das comunidades de prática, faz-se necessário primeiramente entender o significado da palavra comunidade.

Arce e Pérez (2001) definem comunidade como uma rede de relações sociais, que pode estar fundamentada em um território (uma cidade), em interesses comuns (associações, clubes), ou em características comuns de seus membros (colegas de trabalho), o que pressupõe uma definição de interação humana. Tal interação é construída da realidade social, redimensionando o sujeito como pessoa socializada em um grupo concreto, com suas representações sociais e valores culturais.

Seguindo a mesma linha, Kim (2001) define comunidade como um grupo de pessoas que partilham um interesse ou um propósito comum, e que formam relacionamentos dentro de um contexto partilhado. Assim, os elementos básicos de uma comunidade são as pessoas (membros, líderes, colaboradores) e um contexto partilhado de comunicação (bairro, trabalho, clube, site na internet, lista de discussão eletrônica, etc.). Para o autor, o contexto partilhado é essencial para a comunidade na medida em que dá sentido e orientação às conversas que ocorrem, podendo ajudar as pessoas a decidirem em que direção levar a comunidade. Storck e Hill (2000) usam o termo de comunidade estratégica que visa criar um valor permanente por meio do aprendizado, da inovação e da transmissão de conhecimento.

Assim, Haythornthwaite, Kazmer e Robins (2000) apresentam algumas características que identificam a presença de uma comunidade, como o reconhecimento de membros e não membros; uma história compartilhada; um lugar de encontro comum; o compromisso de um propósito comum; a adoção de padrões normativos de comportamento; e a emergência de hierarquia e tarefas.

Para Stevenson (2002), não são apenas o espaço, geográfico ou virtual, e o interesse comum determinantes da comunidade, o termo pressupõe também o senso de segurança e cooperação. O autor faz uma análise mais profunda ao tema, ressaltando que frequentemente o significado de comunidade ignora a co-existência de diferenças, assumindo, essencialmente, que comunidades são espaços e locais onde as pessoas são mutuamente semelhantes, que evoluem mutuamente. Contudo, o autor ressalta a necessidade das comunidades em aceitar interesses pessoais diferentes, conjuntos de valores, propósitos e até mesmo controvérsias. Assim, Stevenson (2002) considera que o termo “comunidade” sugere ações inteligentes de cooperação entre pessoas com uma variedade de habilidades diferentes, necessidades e visões do mundo, permitindo que haja uma diversidade cultural onde pessoas são avaliadas pelas suas diferentes contribuições.

Stevenson (2002) faz ainda uma análise mais prospectiva, ressaltando que a comunidade de amanhã será provavelmente uma comunidade em rede, formando ligações locais e globais para explorar e criar sinergias através do compartilhamento de recursos e inspirações. Reconhecerá que, para ser criativo e viável num mundo global, deverá estar aberto a mudança e aberto a diversidades. Tal comunidade reconhecerá que tem muito a aprender com os outros. As complementaridades serão comemoradas.

Constata-se que nos dias de hoje tais “comunidades em rede”, termo denominado pelo autor supra citado, já se fazem presentes e que podem ocasionar às organizações o alcance de vantagens estratégicas frente a concorrência.

Nesta linha, esclarecido o conceito do termo comunidade, a seguir aprofunda-se a discussão do presente artigo abordando o conceito de uma modalidade de comunidade, as comunidades de prática.

3 COMUNIDADES DE PRÁTICA

No cenário empresarial tem-se observado o surgimento de comunidades de prática para alavancagem do conhecimento organizacional.

Terra e Gordon (2002), afirmam que numa época em que o aprendizado contínuo é obrigatório e as pessoas são bombardeadas com mensagens e informações irrelevantes, as comunidades de prática oferecem aos seus participantes ambientes de aprendizado confiáveis e a oportunidade de entrar em contato com outros indivíduos com interesses, projetos, desafios e/ou motivações similares.

O termo “comunidades de prática” foi cunhado originalmente por Etienne Wenger (1991), que o define como um grupo de pessoas que compartilham um interesse, por exemplo, um problema que enfrentam regularmente no trabalho ou nas suas vidas, e que se reúnem para desenvolver conhecimento visando criar uma prática em torno desse tópico. Assim, conforme Wenger (2001), uma comunidade de prática difere de uma equipe porque é definida por um tópico de interesse, não por uma tarefa a realizar, também difere de uma rede informal porque tem um tópico, tem uma identidade. Para Terra e Gordon (2002), as comunidades de prática diferem ainda das forças-tarefa/equipe na medida em que sua participação normalmente é voluntária.

Davenport e Prusak (1998, p.45), definem comunidades de prática como “grupos auto-organizados que se comunicam entre si porque compartilham as mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho”.

Terra e Gordon (2002) consideram que o termo comunidades de prática refere-se as formas como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam a outras naturalmente, reconhecendo o poder das comunidades informais de colegas, sua criatividade e sua habilidade de inventar maneiras melhores e mais fáceis de resolver seus desafios.

Neste sentido, Wenger (1998) considera que a prática serve para trazer coerência na comunidade como também é através desta prática que os membros na comunidade formam relacionamentos com os outros e com o trabalho deles. A coerência é alcançada através do engajamento mútuo e de um repertório compartilhado.

Na visão de Oliveira (2003), as comunidades de prática estão cada vez mais se transformando em grupos de compartilhamento do conhecimento *soft* que utilizam o suporte das técnicas de gestão para se apropriar do conhecimento *hard* em um ambiente de negociações de âmbito internacional, via rede.

Em termos estruturais, Wenger (2001) considera que uma comunidade de prática possui três elementos:

- um domínio: assunto foco de interesse;
- a própria comunidade: interação e construção de relacionamentos em torno do domínio;
- a prática: como já mencionado anteriormente, é necessário que exista uma prática e não apenas um interesse que se compartilhe. Assim, as pessoas aprendem juntas como fazer as coisas pelas quais se interessam.

Wenger (2001) coloca ainda que uma comunidade de prática apresenta os seguintes papéis:

- coordenador: o mais importante papel que se pode atribuir;
- bibliotecário: alguém que se responsabiliza pelos documentos;
- perito: também é um papel importante, na medida em que permite à comunidade estar na linha de frente, não se restringindo a apenas um grupo de principiantes;
- corretores: pessoas que pertencem a duas comunidades e que criam uma ligação entre ambas;
- núcleo central: é extremamente relevante, pois numa comunidade há diferentes níveis de participação – pessoas que participam muito porque estão mesmo interessadas; pessoas que participam ocasionalmente porque estão interessadas e são praticantes mas não querem se envolver demasiadamente; e pessoas na periferia que podem ser principiantes ou só querem se manter informadas e atualizadas. Portanto, é necessário ter um grupo de pessoas que estejam realmente envolvidas, que dêem energia à comunidade e que a mantenha viva.

No caso específico dos níveis de participação, Wenger (1998) classifica os seguintes níveis:

- grupo nuclear: pequeno grupo no qual a paixão e o engajamento energizam a comunidade;
- adesão completa: membros que são reconhecidos como praticantes e definem a comunidade;
- participação periférica: pessoas que pertencem à comunidade mas com menos engajamento e autoridade, talvez pelo fato de serem novatos ou por não terem muito compromisso pessoal com a prática;
- participação transacional: pessoas de fora da comunidade que ocasionalmente interagem com a mesma para receber ou prover um serviço sem tornar-se efetivamente um membro;
- acesso passivo: grande número de pessoas que tem acesso ao que é produzido pela comunidade, como suas publicações, seu *website* ou suas ferramentas.

Wasko e Faraj (2000) consideram que as organizações estão tratando o conhecimento como um bem privado, propriedade ou da empresa ou dos membros da organização, e propõem que o conhecimento também pode ser considerado um bem público, sendo propriedade da comunidade e mantido pela mesma. Neste caso, a troca de conhecimento é motivada antes pelo compromisso moral e o interesse da comunidade do que pelo limitado interesse próprio. Em síntese, estas três vertentes estão apresentadas no quadro 2.

| | Conhecimento como objeto | Conhecimento inserido nas pessoas | Conhecimento inserido na comunidade |
|---|---|---|--|
| Definição de conhecimento | Justificado pela crença verdadeira. | No que é conhecido. | Na prática social de conhecer. |
| Conhecimento organizacional | Conteúdo da memória organizacional incluindo documentos e banco de dados eletrônicos. | A soma do conhecimento dos indivíduos. | Conhecimento existente na forma de rotinas e linguagens compartilhadas, narrativas e códigos. |
| Tecnologias de suporte | Repositórios de conhecimento e agentes de pesquisa inteligente. | E-mail, telefone, mapas de conhecimento e diretórios. | Grupos de discussão, <i>listservs</i> e salas de <i>chat</i> . |
| Princípios (ou suposições) e implicações do modelo | Conhecimento é codificado e se torna um bem estrutural da empresa. Conhecimento é descontextualizado. Assume que a criação do novo conhecimento ocorre pelo acesso ampliado do conhecimento codificado. | Conhecimento existe na mente das pessoas e é difícil de compartilhar. Requer a identificação de <i>experts</i> e interação para a transferência do conhecimento tácito. Potencial sobrecarga de informação para os <i>experts</i> . | Conhecimento se desenvolve no contexto da comunidade. Membros inseridos no fluxo de conhecimento. Alavanca o desejo das pessoas em participar da comunidade. Conhecimento deve ser considerado um bem público. |
| Propriedade do conhecimento | Organização | Indivíduo | Comunidade |
| Motivações para a troca | Próprio interesse | Próprio interesse | Compromisso moral |
| Promoção para a troca de conhecimento | Recompensas extrínsecas e financeiras. | Reputação, status, compromisso. | Reciprocidade generalizada, própria atualização, acesso a comunidade. |

Quadro 1: Estratégias de conhecimento e características chave
Fonte: Wasko e Faraj (2000)

Na visão de Wasko e Faraj (2000), na primeira perspectiva o conhecimento é visto como um objeto que existe independentemente da ação humana, sendo um bem privado que pode ser descrito por uma variedade de dimensões (como tácito-explícito, universal-local, declarado-procedural, ou fixo-móvel). Neste caso, os sistemas de gerenciamento do conhecimento (*Knowledge Management Systems - KMS*) são projetados para encorajar a codificação, armazenagem e transferência, usando um banco de dados comum ou 'repositório de conhecimento'. Todavia, conforme os autores, a codificação do conhecimento apenas amplia a importância do conhecimento 'estático' disponível, mas não assegura que as pessoas acessem este conhecimento de fato.

A segunda perspectiva considera que o conhecimento está embutido nas pessoas, sendo ainda considerado um bem privado (pertencente ao indivíduo) e seu desenvolvimento e

troca ocorre através de interações um-a-um. Nesta ótica, o objetivo de KMS é conectar *experts* pela solicitação do conhecimento, sendo usado como recurso de comunicação, conectando pessoas e promovendo a interação de forma individual. Ferramentas tais como diretórios on-line e mapas de conhecimento que identificam ‘quem sabe o que’ na empresa dão suporte a esta perspectiva. Os autores relatam como limitação desta visão o fato de que o conhecimento não é convertido como um recurso estrutural da empresa, estando sob o controle de indivíduos, sendo dificilmente transferível e podendo se perder quando a pessoa deixa a empresa. Além disso, estes sistemas podem potencialmente excluir pessoas que poderiam contribuir mas não são identificadas como *experts* na área, podendo mudar o papel dos *experts* ao invés de criadores para disseminadores do conhecimento.

A terceira perspectiva encara o conhecimento como inserido na comunidade, sendo considerado um bem público na medida em que é considerado um recurso intangível que pode ser compartilhado e distribuído (ou propagado) por toda a comunidade sem perder o seu valor nem ser consumido no processo de transferência. Enfatiza que o aprendizado, conhecimento e inovação estão rigorosamente relacionados com a atividade humana e inexoravelmente relacionados com a prática. Esta perspectiva usa o KMS para desenvolver e dar suporte às comunidades de prática, sendo melhor utilizado para capacitar a discussão, compromisso mútuo e troca entre seus membros. Estes sistemas incluem tecnologias colaborativas tais como *newsletters*, grupos de discussão eletrônicos, boletins e *chat*. O compartilhamento do conhecimento é capacitado através de mecanismos de postagem e resposta a questões, compartilhamento de histórias de experiências pessoais, discussão e debate de questões relevantes para a comunidade. Através deste dinâmico processo de troca, o conhecimento é constantemente regenerado e recontextualizado, se mantendo relevante para a comunidade. Segundo os autores, esta troca de conhecimento reduz o risco de algum membro ter algo a contribuir mas estar excluído do processo, também reduz a sobrecarga potencial de informação aos *experts* da empresa, na medida em que o compromisso de manter a comunidade é distribuído por todos os seus membros (WASKO; FARAJ, 2000).

Analisando a contribuição da tecnologia de informação para o desenvolvimento de comunidades de prática nas organizações, Brown (1998) considera que o seu impacto nas empresas permite que haja uma mudança de paradigma do pensamento para a prática, o que possibilita gerenciar um complexo sistema adaptativo da empresa, do mercado e da tecnologia. Neste processo, ao invés da tecnologia empurrar ou puxar estratégias de mercado, a mesma é contextualizada num sistema estratégico co-evolutivo. O quadro a seguir permite visualizar as principais contribuições do estudo.

| Velho Paradigma | Novo paradigma |
|---------------------------------|---|
| Empurrar/Puxar | Co-evolução |
| Produtos | Plataforma projetada de produtos |
| Autorizado | Autorizado/emergente |
| Equipes | Comunidades de prática |
| Estratégia | Estratégia produtiva |
| Gerenciamento para a eficiência | Gerenciamento para a formação do conhecimento |

Quadro 2: Mudança no pensamento e prática

Fonte: Brown (1998)

Neste processo, Oliveira (2003) considera que a tecnologia de informação tornou possível às pessoas trocarem idéias e *insights* através do mundo com maior facilidade, todavia o ponto principal do compartilhamento é fomentar um interesse comum entre as pessoas, para criar uma verdadeira rede de interação e dar importância a cada opinião e a cada pensamento compartilhado. Desta forma, a autora considera que a tecnologia de informação tornou

possível a formação de uma comunidade global, mas é preciso uma adequada infra-estrutura de gestão para tornar isto um benefício real.

Em outras palavras, Johnson (2001) ressalta que as comunidades de prática são entidades culturais que surgem do estabelecimento de organizações virtuais ou não virtuais – em oposição a própria comunidade virtual que foi projetada. Portanto, o projeto de uma comunidade virtual não garante que uma comunidade de prática surgirá, porque precisa existir um aprendizado baseado em tarefas. Seguindo este raciocínio, o autor considera que as comunidades de prática apresentam limitações, como o afastamento, as diferenças culturais, a discussão superficial de conteúdo, bem como a falta de urgência na resposta, que podem impedir o desenvolvimento de comunidades de prática dentro das comunidades virtuais (JOHNSON, 2001).

Ainda analisando a contribuição da tecnologia de informação, Kim (2001) observa que o propósito de uma comunidade de prática é compartilhar conhecimento entre um grupo de praticantes e, por isso, as comunidades de prática eficazes estão estruturadas em torno de atividades de compartilhamento de conhecimento, *brainstorming*, relacionamento e troca de material de leitura. Assim, estas constroem com outras comunidades como as que estão estruturadas para dar apoio, trocar objetos de coleção ou criticar produtos. Kim (2001) ressalta ainda a necessidade de oferecer uma variedade de canais de *feedback* para reunir idéias e opiniões dos membros da comunidade, o que pode incluir mensagens de correio eletrônico, marcadores em páginas da Internet, quadros de mensagens dedicados a *feedback* e conversas regulares com membros da comunidade. Além disso, o autor ressalta a importância de observar como os membros se comportam na comunidade, que pode ser feito através de estatísticas tais como o número de visitas a páginas, visitantes únicos, frequência de envio de material e participação em conversas eletrônicas.

Complementando, Terra e Gordon (2002) definem algumas estratégias para que as comunidades de prática tenham sucesso:

- desenvolver as regras de participação para a comunidade;
- permitir tanto a criação de comunidades centralizadas como descentralizadas: podendo oferecer ambientes de comunidade predefinidos (com conteúdo focado, lista de indivíduos, ferramentas de colaboração, etc.) que sejam planejados cuidadosa, central e estrategicamente ou podem oferecer ferramentas para que indivíduos com idéias similares montem facilmente suas próprias comunidades;
- desenvolver mapas de especialização (que podem incluir bancos de dados com listas e descrições das competências) e garantir que os perfis dos usuários estejam detalhados, precisos e atualizados (o que ajuda a fomentar conexões e eleva o nível necessário de confiança entre os participantes);
- reconhecer e identificar diferentes níveis de participação, tanto quantitativa quanto qualitativamente;
- manter os usuários motivados: envolve alertar os usuários sobre eventos, lembrá-los dos benefícios da comunidade, das regras de participação e convidar ausentes para contribuir, caso percebam que sua participação possa elevar o nível das discussões. Também é importante saudar, treinar e atualizar novos membros;
- liderar pelo exemplo: a participação frequente dos líderes de comunidade nas atividades desta pode promover níveis mais altos de participação entre seus membros;
- estabelecer um sentimento de identidade para a comunidade: que pode ser criado pelo estabelecimento de um propósito claro, por metas e objetivos específicos e pelo desenvolvimento e fomento de uma história para a comunidade. Além disso, é interessante criar um esforço forte de mensagem e marca para lembrar os membros de sua afiliação e promover os objetivos e valores da comunidade;

- promover os sucessos da comunidade: na medida em que os membros da comunidade são voluntários e que devem ser encorajados e não forçados a participar, promover os sucessos da comunidade auxilia na motivação de seus membros e funciona como anúncio para participantes em potencial que ainda não entraram para a comunidade;
- criar eventos especiais: promovem marcos importantes e são um bom motivo para as pessoas se reunirem e estabelecerem comunicações sincronizadas;
- monitorar o nível de atividade e satisfação: líderes ativos monitoram as estatísticas sobre o nível de participação dos usuários, as áreas de conteúdo mais procuradas e visitadas, a frequência das contribuições, fazem pesquisas *on line* e *off line* periodicamente para compreender as necessidades e os níveis de satisfação dos usuários, permitindo guiar ações para as causas dos problemas ocasionais e/ou diminuição na participação.

Analisando tais características, percebe-se que para a alavancagem do conhecimento em tais comunidades e, portanto, da colaboração de seus membros, cabe à organização a atenção para as estratégias anteriormente descritas. A seguir serão discutidos o conceito e as características que definem uma comunidade virtual.

4 COMUNIDADES VIRTUAIS

O termo comunidade virtual foi primeiramente cunhado por Rheingold (1993), que a definiu como um agregado social que surge na internet, quando um conjunto de pessoas leva adiante discussões públicas longas o suficiente e com suficiente emoção, para estabelecerem redes de relacionamentos no ciberespaço.

Neste sentido, Armstrong e Hagel (1996) consideram a importância de propósito nas comunidades virtuais, definindo-as como grupos de consumidores unidos por um interesse comum, ou seja, comunidades de interesse. Para Komito (1998), o termo comunidades virtuais usualmente refere-se a grupos on-line de pessoas que compartilham normas de comportamento ou certas práticas, que ativamente forçam certos padrões morais, que intencionalmente tentam encontrar uma comunidade, ou que simplesmente co-existem pela proximidade recíproca. De acordo com Kozinets (1999), o termo comunidade virtual parece apropriado se usado no seu senso mais fundamental como um grupo de pessoas que compartilham interações sociais, ligações sociais, e um “espaço” comum mediado por computador ou um “ciberespaço”, neste caso.

Seguindo esta mesma linha, Souza (2000) considera que uma comunidade virtual pode ser definida como uma comunidade de pessoas que compartilham interesses comuns, idéias e relacionamentos, através da internet ou outras redes colaborativas. Para Johnson (2001), comunidades virtuais são comunidades que usam tecnologia em rede, especialmente a internet, para estabelecer comunicação e colaboração, que atravessam as barreiras geográficas. Existem de acordo com a identificação de alguma idéia ou tarefa, do que com um lugar.

Nesta linha, Stevenson (2002) ressalta que a internet oferece uma oportunidade ideal de trabalho em rede e acesso a informação disponível publicamente. Todavia, o autor enfatiza que isso não faz automaticamente que uma comunidade que trabalhe em rede seja rica de idéias ou seja bem informada ou experiente. Além disso, as habilidades da comunidade devem ser construídas para assegurar que a falta de renda ou educação não impossibilitem o acesso local-global.

Assim, para Hagel (1998), as características que definem uma comunidade virtual são:

- foco diferenciado para atrair membros;

- integração de conteúdo e comunicação, promovendo ambientes nos quais a comunicação e conteúdo estão não apenas disponíveis, mas também firmemente integrados, apresentando grau de detalhamento, confiabilidade, amplitude e atualidade;
- ênfase no conteúdo gerado pelos membros, agregando um conhecimento coletivo;
- escolha entre fornecedores que concorram entre si, auxiliando na criação de mercados reversos (que será tratado posteriormente);
- organizadores de comunidade comercialmente motivados, para que haja mudança de equilíbrio do poder do fornecedor para o consumidor, ou seja, também reforçando a idéia de mercados reversos.

Complementando, Arce e Pérez (2001) consideram que a estrutura de uma comunidade virtual é composta pelos seguintes elementos:

- um conjunto de pessoas que compartilham uma cultura, gerada por um meio telemático, W3, cultura esta caracterizada como uma extensão do mundo real em que vivem;
- um espaço geográfico, o ciberespaço, sem fronteiras delimitadas (global);
- um conjunto de normas ou regras (de cumprimento obrigatório) que não censuram nem limitam, mas que constituem diretrizes de conduta cibernética em um meio de expressão livre;
- um conjunto de governantes que controlam e administram a comunidade virtual, cujo organizador deverá ser capaz de preparar um projeto que considere os interesses da coletividade identificando suas necessidades e procurando buscar soluções; a necessidade de relacionamento entre seus membros, visando facilitar o estabelecimento de relações;
- a satisfação da fantasia, definindo um “jogo” como elemento dinâmico e dinamizador, tanto no entretenimento como nos negócios; e a necessidade de compartilhamento e troca para que haja intercâmbio de informações, de produtos e de serviços;
- a informação e o conhecimento, componentes que se compartilham pelos elementos mediante os serviços que permitem seu uso;
- união entre os sujeitos, normas e governantes, caracterizado como o elemento mais importante e que afeta a estrutura da comunidade virtual e sem a qual é impossível que se produzam os demais.

Neste contexto, cabe enfatizar a visão de Souza (2000) que ressalta a importância do papel do moderador ou coordenador para a manutenção do espaço da comunidade, na medida em que o mesmo pode encorajar a participação de seus membros. Em listas de discussão que possuem usuários experientes, as ações do moderador podem ser divididas e imputadas a um conjunto de participantes, ou mesmo a todos os seus membros, num processo auto-regulador.

Desta forma, na percepção de Hagel (1999), as comunidades virtuais podem ser de três tipos:

- interesses pessoais: que agregam participantes interessados em temas comuns, podendo estar ligados à profissão, à formação ou simplesmente à interesses pessoais compartilhados. Este é o caso da proposta deste trabalho;
- demográficas e geográficas: pessoas que compartilham interesses relacionados com alguma circunstância que as une, por exemplo, a região onde vivem, a situação familiar ou grupos de amigos de uma determinada instituição;
- comunidade de negócios entre empresas (*business to business*): que enfoca o ambiente de negócios e, por conseguinte a união de pessoas em torno desse tema.

Para Arce e Pérez (2001), os membros das comunidades virtuais possuem uma atitude ativa, pois visam buscar e navegar pelas distintas redes de informação, interagindo com outros usuários de maneira dinâmica, gerando seu próprio material e o oferecendo aos outros membros, além de propor sugestões de melhorias. Para os autores, a colaboração entre os usuários é a chave para o êxito da comunidade virtual, pois com ela pode-se oferecer

melhores serviços com um conteúdo elaborado e estudado, atingindo assim as expectativas desejadas.

Já Hagel (1998) considera que as comunidades virtuais podem virar a dinâmica de mercado de ‘cabeça para baixo’, criando mercados reversos onde o cliente, munido de uma quantidade cada vez maior de dados, usa essa informação para pesquisar fornecedores que ofereçam a melhor combinação de qualidade e preço, condizente com suas necessidades específicas, transferindo o poder do fornecedor para o cliente.

Tendo como base a análise supra citada, percebe-se as características que delineiam as comunidades virtuais. Embora com características semelhantes, as comunidades de práticas surgem a partir de uma prática, como o próprio nome sugere, ou seja, das comunidades virtuais podem surgir comunidades de prática. Como as comunidades de prática desenvolvem em torno de um *expertise*, a seguir será discutido o processo de colaboração em tais comunidades e a sua utilização como ferramentas estratégicas.

5 A COLABORAÇÃO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA E COMUNIDADES VIRTUAIS COMO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Vasconcelos (2001) os teóricos sobre gestão do capital intelectual vêem o conhecimento como *know-how*, ou seja, como o saber envolvido na solução de problemas, na competência expressa que a organização coletivamente acumulou e nos problemas que ela efetivamente consegue resolver. Entretanto, para o autor, o conhecimento não se compõe somente de respostas e de *know-how*, mas também de indagações, questões, dúvidas e incertezas. Neste contexto, a criação de valor para o cliente e a melhoria de sua satisfação por meio da criação de produtos e serviços radicalmente inovadores dependem não apenas da avaliação de variáveis conhecidas, mas também da redefinição e da re-interpretação das variáveis fundamentais - e talvez da descoberta de novos aspectos antes não considerados, o que envolve também sensibilidade e intuição.

Neste sentido, Pitassi e Leitão (2002) enfatizam que a tecnologia por si só não é capaz de determinar nada, pois é utilizada dentro de um contexto político-ideológico mais amplo e, nessa linha, reduzir a comunicação humana a uma simples transmissão de informação objetiva é suprimir toda a questão do sentido e das significações.

Contudo, no caso específico das comunidades de prática, o estudo realizado por Wasko e Faraj (2000) apontam que as pessoas participam desse tipo de comunidade porque querem fazer parte da ‘comunidade’, se engajando na troca de idéias e soluções. Seus membros se interessam não simplesmente pelos fóruns de perguntas e respostas, mas apreciam o diálogo on-line, o debate e discussão em torno de assuntos de interesse. As pessoas sentem que a comunidade dá acesso ao conhecimento e não somente a informação, se tornando um valioso local para receber *feedback* de idéias e soluções. Esta característica de troca cria o efeito de ‘sinergia’, onde a idéia final é melhor do que a contribuição de apenas um indivíduo.

Complementando, Rogers (2000) usa o termo comunidade de aprendizagem enfatizando que a sua característica essencial é que a responsabilidade pelo aprendizado é partilhado entre os membros do grupo. Neste contexto, nenhum indivíduo é onerado com a tarefa de ‘saber tudo’. Ao contrário, o conhecimento é distribuído entre os membros do grupo, os quais usam seus conhecimentos e habilidades para contribuir para o empenho do grupo.

Neste processo, Wasko e Faraj (2000) consideram que as pessoas participam e ajudam outros membros porque consideram que a sua participação é divertida, agradável e traz satisfação. Os participantes destas comunidades procuram o respeito e aprendem com a experiência dos outros. Comunidades eletrônicas permitem o acesso a idéias e soluções que

não estão disponíveis localmente. Além disso, de acordo com Wasko e Faraj (2000), quando o conhecimento é gerenciado como um bem público, as pessoas sentem que tem um compromisso moral de compartilhar, e este compromisso moral sobrepõe o desejo de maximizar o próprio interesse.

Fora isto, ainda conforme Wasko e Faraj (2000), as pessoas participam de comunidades para se manter a par de idéias atuais e inovações, possuindo um forte desejo de se engajar numa troca intelectual com a comunidade de prática. A pesquisa realizada por estes autores indica que as pessoas participam especificamente para trocar conhecimentos e não usam a tecnologia para criar relações sociais, ou seja, para fazer amigos ou se socializar.

Todavia, para que a colaboração *on line* seja efetiva, Hughes et al (2002) consideram que os participantes devem (1) perceber o valor gasto de esforço requerido; (2) estar confortável com a mídia e ter confiança nela; (3) estar confortável e ter confiança com o instrutor (ou facilitador) e seus colegas colaboradores; e (4) sentir como se eles estivessem inseridos numa rica e atraente experiência de recompensa social.

De acordo com Hughes et al (2002), este rico ambiente social on-line minimiza os sentimentos de isolamento e dá suporte a colaboração efetiva. Confiança e bem-estar são pré-requisitos para a criação de um rico ambiente social. Nesta linha, os autores enfatizam que é essencial que os membros do grupo: (1) encontrem meios de transmitir suficiente comunicação social para gerar trocas de informação de forma confortável e relaxada; e (2) ter a percepção que os outros membros do grupo são 'reais' e presentes.

Levando em conta as considerações supra citadas, constata-se que apenas criar uma comunidade de prática não garante o seu sucesso, na medida em que é necessária também a elaboração de mecanismos que instiguem a participação e a satisfação dos membros dentro dessa comunidade. A seguir serão apresentadas as principais conclusões deste estudo.

6 CONCLUSÕES

Este artigo teve o objetivo de discutir a colaboração das comunidades de prática e comunidades virtuais como ferramentas estratégicas para a geração do conhecimento. Para tanto, num primeiro momento abordou o conceito de comunidade para, em seguida, apresentar as características que distinguem essas comunidades.

No que se refere ao conceito de comunidade, enfatizou-se que um dos pressupostos para a existência de uma comunidade é o sentimento de confiança, um contexto compartilhado pelos seus membros e a aceitação de interesses pessoais diferentes, ou seja, devem ser estimuladas ações inteligentes para alavancagem da cooperação entre membros com uma variedade de habilidades diferentes, pois a partir dessa sinergia pode-se transformar o conhecimento adquirido em ferramenta estratégica organizacional.

Outro aspecto discutido neste artigo refere-se na distinção das comunidades de prática das comunidades virtuais. Embora com características muito semelhantes, observou-se que das comunidades virtuais podem surgir comunidades de prática, na medida em que essas são ambientes que surgem a partir de um foco específico. Conclui-se, portanto, que comunidades virtuais não são, necessariamente, comunidades de prática.

Entretanto, constatou-se que tanto as comunidades virtuais como as comunidades de prática podem alavancar o conhecimento e serem utilizadas como ferramentas estratégicas da organização. Para tanto, cabe a empresa a criação de um ambiente virtual de confiança e de segurança, que estimule a cooperação. Além disso, é necessária a criação de um ambiente que cause a sensação de bem-estar entre seus membros para que se possa, a partir de suas diversas contribuições e sinergias, que o conhecimento seja utilizado como um instrumento estratégico.

REFERÊNCIAS

ARCE, M. V. S.; PÉREZ, T. S. Las comunidades virtuales y los portales como escenarios de gestión documental y difusión de información. **Anales de documentación**, n. 4, 2001, p. 215-227.

ARMSTRONG, A.; HAGEL, J. The real value of on-line communities. **Harvard business review**. v.74, n.3, p.134-141, may/june 1996.

BROWN, J. S. Internet technology in support of the concept of “communities-of-practice”: the case of Xerox. **Accounting, management and information technologies**. v. 8, p. 227-236, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

GRÖNROOS, C. Relationship Marketing: Challenges for the Organization. **Journal of business research**. v. 46, p. 327-335, 1999.

HAYTHORNTHWAITE, C., KAZMER, M.; ROBINS, J. Community development among distance learners: temporal and technological dimensions. **Journal of computer-mediated communication**, 6 (1), September 2000. Disponível em: <<http://www.ascusc.org/jcmc/vol6/issue1/haythornthwaite.html>> Acesso em: 18 jan. 2008.

HAGEL, J. **Vantagem competitiva na internet: como criar uma nova cultura empresarial para atuar nas comunidades virtuais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HUGHES, S. C. et al. Overcoming Social and Psychological Barriers to Effective On-line Collaboration. **Educational technology & society**. v. 5, n. 1, p. 86-92, 2002.

JOHNSON, C. M. A Survey of Current Research on online Communities of practice. **The internet and higher education**. v. 4, p. 45-60, 2001.

KIM, A. J. Amy Jo Kim: Entrevista. **Portal knowledge management on-line**. Julho, 2001. Disponível em: <www.kmol.online.pt/pessoas/KimAJ/entrev_p.html> Acesso em: 21 maio 2008.

KOMITO, L. The Net as a Foraging Society: flexible communities. **Information society**. v. 14, p. 97-106, 1998.

KOZINETS, R. V. E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption. **European management journal**. v. 17, n. 3, June 1999.

OLIVEIRA, I. C. G. **Proposta de uma estrutura de relacionamento entre universidade e setor produtivo concebida para centros de informação baseados na internet**. Florianópolis, 2003. 180fl. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Unversidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PITASSI, C.; LEITÃO, S. P. Tecnologia de Informação e Mudança: uma abordagem crítica. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 77-87, Abr./Jun. 2002.

RHEINGOLD, H. **The virtual community**: Homesteading on the Electronic Frontier. 1993. Disponível em: <<http://www.rheingold.com/vc/book/>> Acesso em: 18 jan. 2008.

ROGERS, J. Communities of Practice: A framework for fostering coherence in virtual learning communities. **Educational technology & society**. v. 3, n.3, p. 384-392, 2000. Disponível em: <http://ifets.ieee.org/periodical/vol_3_2000/e01.pdf> Acesso em: 19 jan. 2008.

SOUZA, R. R. **Aprendizagem colaborativa em comunidades virtuais**. 2000. 94 p. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

STEVENSON, T. Communities of tomorrow. **Futures**. v. 34, p. 735-744, 2002.

STORCK, J.; HILL, P. A. Comunidades estratégicas. **HSM Management**. n. 22, ano 4, p. 80-88, set./out. 2000.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 98-102, Out./Dez. 2001.

WASKO, M. M.; FARAJ, S. “It is what one does”: why people participate and help others in electronic communities of practice. **Journal of strategic information systems**. v. 9, p. 155-173, 2000.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning, and identity. New York: Cambridge University Press, 1998.

_____. **Situated learning:** legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press, 1991.

_____. Etienne Wenger: Entrevista. **Portal knowledge management on-line.** Junho, 2001. Disponível em: <http://www.kmol.online.pt/pessoas/WengerE/entrev_p.html> Acesso em: 21 maio 2008.