

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO
DO CONHECIMENTO E DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

MARCOS PEREIRA BORGES

**COMUNIDADES VIRTUAIS: COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS DOS
MODERADORES COMO FERRAMENTA DE CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS**

Orientador: Profº Dr. Paulo Sérgio Vilches Fresneda

Co-Orientador: Profº Dr. Gentil José de Lucena Filho

Brasília
Novembro/2006

MARCOS PEREIRA BORGES

**COMUNIDADES VIRTUAIS: COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS DOS
MODERADORES COMO FERRAMENTA DE CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS**

Dissertação submetida ao programa de pós-graduação
Stricto Sensus em Gestão do Conhecimento e da
Tecnologia da Informação, da Universidade Católica de
Brasília, para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Profº Dr. Paulo Sérgio Vilches Fresneda

Co-Orientador: Profº Dr. Gentil José de Lucena Filho

Brasília
2006

A Deus, que é pai;

à Ieda, minha esposa, e à Iana, minha filha,
que me proporcionaram a felicidade de construir uma família.

AGRADECIMENTOS

Um dos aprendizados proporcionados pela vivência neste mestrado foi perceber com maior clareza e naturalidade que o processo de construção do conhecimento é fruto dos relacionamentos. A elaboração deste trabalho reforçou este entendimento, mostrando na prática a importância de uma rede social, neste caso, para a explicitação de um conhecimento que começou a ser construído no decorrer das aulas, reuniões de grupo e dos enriquecedores bate-papos de corredores, que antecederam nossos encontros.

Desta forma não poderia deixar de expressar meus agradecimentos aos Professores e aos Colegas do Mestrado, que ao compartilharem suas experiências, nas aulas ou nos bate-papos, contribuíram para a descoberta de novos caminhos, novas possibilidades. Contribuíram para mostrar que algumas dificuldades são comuns, outras são frutos de uma incompetência momentânea, mas que podem e serão superadas com esforço e dedicação.

Aos colegas de trabalho agradeço pela paciência e atenção dada às explicitações de conhecimentos ainda incipientes, às vezes sem a consistência de um “fio lógico”. A essa escuta incondicional, mas repleta de indagações interessadas, também pode ser atribuído o amadurecimento das idéias explicitadas neste trabalho.

Nesta mesma linha de uma escuta incondicional e repleta de indagações interessadas, agradeço ao Prof^o Paulo Sérgio Vilches Fresneda, orientador presente, pessoa-chave para evolução consciente e prática deste estudo. Que com seus “puxões de orelha”, seus manuscritos e apontamentos em cada folha de cada versão entregue, sempre colocados de forma respeitosa e bem humorada permitiu que as reconstruções e aprimoramentos fossem realizados com mais prazer. Ao Prof^o Gentil José de Lucena Filho agradeço a acolhida sempre fraternal e as conversas que abriram muitos espaços de aprendizado.

Aos amigos Alex, Inês, Renato e Valéria, agradeço a avaliação do instrumento de pesquisa, as conversas, o apoio, o compartilhamento de experiências e o incentivo sempre presentes. Com suas valiosas contribuições, mais que a possibilidade de melhorar a qualidade do instrumento, possibilitaram a tranquilidade para a divulgação do instrumento e a certeza de seu entendimento.

Contudo, sem paz de espírito e momentos de reflexão de nada adiantaria este fantástico apoio recebido e a convivência com pessoas tão abertas ao compartilhamento do conhecimento.

Neste ponto agradeço a minha esposa, Iêda, e a minha filha, Iana, pela compreensão, carinho e confiança que demonstraram nos momentos de ausência do convívio familiar, ausência esta que em muitas vezes manifestou-se em sua forma mais difícil, uma ausência de atenção na qual havia a presença física. A este apoio permanente atribuo a conquista de um estado psicológico necessário ao desenvolvimento deste trabalho.

A Deus por ter me colocado no seio de uma família que me ensinou valores éticos e cristãos de respeito ao próximo, que com certeza me conduziram e continuarão a me conduzir por caminhos de aprendizado, crescimento e amigos.

“É preciso exprimir a sociedade contemporânea de outra forma: a riqueza vem das idéias, e das idéias de exploração das idéias em um meio humano favorável à multiplicação de idéias. É por essa razão que a participação nos processos de inteligência coletiva, de transação econômica e de sociabilidade no ciberespaço será, no futuro, ponto de passagem obrigatório da produção da riqueza”.

Pierre Lévy

RESUMO

O propósito deste trabalho foi avaliar, dentro do contexto das comunidades virtuais, como duas modalidades da fala, o EXPOR e o INDAGAR, que compõem o processo conversacional, são executados pelos moderadores das comunidades. Como resultado da pesquisa bibliográfica foi identificada a existência de muitos fatores a serem considerados na operação e gestão de uma organização: capital, investimentos, performance dos colaboradores, eficiência e efetividade dos sistemas e processos. O relacionamento colaborador-colaborador é mais um dos muitos fatores estabelecidos como essenciais ao se conduzir uma organização. Nesta área, as comunidades virtuais, vistas como uma cadeia de distribuição de conhecimento, têm-se destacado como uma possibilidade para o estabelecimento desses relacionamentos,. Principalmente se observado que com mais frequência a inovação e colaboração surgem de ricas conversações horizontais que fluem rompendo as fronteiras da hierarquia organizacional. Ainda como resultado da construção do referencial teórico relativo ao processo conversacional (EXPOR e INDAGAR) e às comunidades virtuais, foi identificado uma correlação positiva entre as duas modalidades da fala estudadas e as atividades desenvolvidas pelos moderadores das comunidades virtuais. O processo conversacional, neste caso, é visualizado como o meio pelo qual ocorre o estabelecimento do senso de comunidade que afeta de maneira direta a vida nas comunidades virtuais. Isso porque os relacionamentos podem ser influenciados pela forma de se comunicar idéias, sentimentos, crenças, propósitos, causando impacto direto na coesão do grupo e na predisposição ao compartilhamento do conhecimento. A pesquisa de campo, que teve sua coleta de dados feita por meio de um questionário, mostrou que os moderadores das comunidades virtuais têm executado o EXPOR e o INDAGAR com uma qualidade acima da média, porém de forma desequilibrada. A pesquisa também revelou que este desequilíbrio é maior no grupo de moderadores com maior experiência e menor nos moderadores com menos tempo de atuação. Como resultado secundário, foi identificado que os moderadores de comunidades virtuais da amostra estudada consideram importante a boa condução das conversas no ambiente virtual, demonstrando interesse e disposição para melhorar esse processo através de cursos formais.

PALAVRAS-CHAVE:

Comunidades Virtuais; Gestão do Conhecimento; Competências Conversacionais; Moderador de Comunidade Virtual.

ABSTRACT

The goal of the present work was appraise, in the context of virtual community, how two speech modalities, the EXPOSE and the INQUIRE, that are components of conversational process, are being executed by the Moderators of virtual community. As a result of a bibliographical research it was identified that many factors must be considered in the operation and management of an organization: capital in their many forms tangible and intangible, investment, performance of the internal partners, efficiency and effectiveness processes and systems. The relationship partner-partner is another essential factor that must be observed in this environment. In this point, the virtual communities, viewed as a knowledge distributor chain, have being considered as a potential agent of this relationship. Especially if is observed that innovation and collaboration emerge from rich horizontal conversations that flow through the organizational hierarchy boundaries. Moreover, the gotten results from the theoretical referential had shown a positive correlation between the two speech modalities studied and the job description of the Moderators of virtual communities. In this case the conversational process is viewed as an agent of the establishment of community sense that directly affects the life of the virtual communities. Because the relationships can be influenced by the way the ideas, the feelings, the beliefs and the purposes are communicated, and this can cause directly impacts in the group cohesion and sharing knowledge predisposition. The field research show that the group of virtual communities Moderators researched have being executed the EXPOSE and the INQUIRE with a quality over the media, however they executed them in an unbalance way. The research also shows that this unbalance have more accentuation in the group of moderators with more experience, and less accentuation in the group of moderators with less experience. As secondary results, it was identified that the group of studied moderators recognizes the importance of a good conduction of the conversational process, and has a predisposition to increase their conversational capabilities by doing formal courses.

KEYWORDS

Virtual Communities; Knowledge Management; Conversational Competencies; Virtual Community Moderator.

SUMÁRIO

RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE QUADROS	XI
LISTA DE TABELAS.....	XI
LISTA DE GRÁFICOS	XII
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA	17
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVOS	20
1.4 HIPÓTESE E JUSTIFICATIVAS.....	20
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	22
2 REVISÃO DA LITERATURA E MARCOS TEÓRICOS.....	28
2.1 O CONTEXTO DAS COMUNIDADES.....	30
2.1.1 <i>Economia, a comunidade racional.....</i>	<i>30</i>
2.1.2 <i>Capital social, a comunidade além do racionalismo econômico</i>	<i>34</i>
2.1.3 <i>Tecnologia, a comunidade a caminho de uma dimensão virtual.....</i>	<i>35</i>
2.2 O MODELO ORGANIZACIONAL.....	42
2.2.1 <i>Relacionamento nas Organizações</i>	<i>45</i>
2.2.2 <i>O Marco das Comunidades Virtuais nos Relacionamentos Organizacionais.....</i>	<i>49</i>
2.2.3 <i>A Comunicação nas Organizações.....</i>	<i>52</i>
2.2.4 <i>O Marco das Comunidades Virtuais nas Comunicações Organizacionais.....</i>	<i>53</i>
2.3 COMUNIDADES VIRTUAIS	56
2.3.1 <i>Os princípios de sociabilidade</i>	<i>58</i>
2.3.2 <i>Os níveis de participação e os papéis nas comunidades virtuais.....</i>	<i>61</i>
2.4 COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS	66
2.4.1 <i>Tomando consciência das competências conversacionais</i>	<i>70</i>
2.4.2 <i>Opiniões e Observações</i>	<i>73</i>
2.4.3 <i>Expor e Indagar</i>	<i>74</i>
2.5 CONSCIÊNCIA CONVERSACIONAL NO AMBIENTE DAS COMUNIDADES VIRTUAIS	79
3 MATERIAIS E MÉTODOS	84
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	84
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	85
3.3 ESPAÇO AMOSTRAL.....	85
3.4 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	86
3.4.1 <i>A Revisão de Literatura.....</i>	<i>86</i>
3.4.2 <i>Elaboração e validação do instrumento de levantamento de dados</i>	<i>87</i>
3.4.3 <i>Coleta de dados.....</i>	<i>89</i>
3.4.4 <i>Análise dos dados.....</i>	<i>89</i>
3.5 RECURSOS TECNOLÓGICOS	90
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	91
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE QUANTITATIVA	91
4.1.1 <i>Questões referentes às comunidades virtuais e aos moderadores respondentes.....</i>	<i>91</i>
4.1.2 <i>Questões referentes ao processo conversacional.....</i>	<i>94</i>

4.1.3	<i>Questões referentes ao Expor e ao Indagar</i>	96
4.2	SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	112
4.2.1	<i>Comparativo entre o EXPOR e o INDAGAR</i>	112
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	117
5.1	VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE E DOS OBJETIVOS.....	117
5.2	CONCLUSÕES	118
5.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	120
5.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
6	REFERÊNCIAS	122
7	ANEXOS	126
7.1	FORMULÁRIOS DE PESQUISA.....	126
7.1.1	<i>Apresentação da Pesquisa</i>	126
7.1.2	<i>Questionário de Levantamento de Dados</i>	127
7.1.3	<i>Glossário do Questionário</i>	130
7.1.4	<i>Formulário de análise de fóruns – EXPOR PRODUTIVO</i>	131
7.1.5	<i>Formulário de análise de fóruns – INDAGAR PRODUTIVO</i>	132
7.2	GLOSSÁRIO DA DISSERTAÇÃO	133

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DEFINIÇÃO ESTENDIDA DE COMPETÊNCIA	27
FIGURA 2 - MAPA CONCEITUAL DO ESTUDO A SER DESENVOLVIDO	29
FIGURA 3 - HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO A DISTÂNCIA	36
FIGURA 4 - ÁRVORE DE DECISÃO PARA SELEÇÃO DO TIPO DE TRANSFERÊNCIA	53
FIGURA 5 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO SENSO DE COMUNIDADE VIRTUAL	58
FIGURA 6 - NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO EM COMUNIDADES VIRTUAIS	62
FIGURA 7 - MODELO DE DIÁLOGO DE PATTERSON <i>ET AL.</i>	69
FIGURA 8 - MODELO CONVERSACIONAL DE ISAACS	76
FIGURA 9 - MODELOS CONCEITUAIS	80
FIGURA 10 - ARQUITETURA DE UMA COMUNIDADE VIRTUAL	81

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS COMUNIDADES VIRTUAIS	18
QUADRO 2 – TECNOLOGIAS EMERGENTES DE COMUNICAÇÃO DIGITAL	39
QUADRO 3 - A REDE MUNDIAL COMO APOIO À MANUTENÇÃO DA ORDEM ECONÔMICA E FINANCEIRA	40
QUADRO 4 - COMPARATIVO EMPRESA TRADICIONAL X EMPRESA EMERGENTE	43
QUADRO 5 - MECANISMOS QUE TÊM A CAPACIDADE DE DESENVOLVER CONFIANÇA	47
QUADRO 6 - O PROCESSO CONVERSACIONAL E A CONTRIBUIÇÃO PARA AS COMUNIDADES VIRTUAIS	83

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS DA AMOSTRA RESPONDENTE	93
TABELA 2 – RESUMO DAS QUESTÕES RELATIVAS AO EXPOR.....	105
TABELA 3 – RESUMO DAS QUESTÕES RELATIVAS AO INDAGAR	111
TABELA 4 – RESUMO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES	112
TABELA 5 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS CONCEITOS DE EXPOR E INDAGAR.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO SEGUNDO O GÊNERO	91
GRÁFICO 2 – NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES	92
GRÁFICO 3 – TEMPO DE ATUAÇÃO COMO MODERADOR	92
GRÁFICO 4 – PORTE DAS COMUNIDADES	93
GRÁFICO 5 – PERCEPÇÃO DO PROCESSO CONVERSACIONAL	94
GRÁFICO 6 – PERCEPÇÃO DO PROCESSO CONVERSACIONAL (CONT.)	95
GRÁFICO 7 – APRIMORAMENTO DAS HABILIDADES CONVERSACIONAIS	96
GRÁFICO 8 – REFLEXÃO SOBRE AS AÇÕES DO EXPOR	97
GRÁFICO 9 – INFLUÊNCIA DAS AÇÕES DO EXPOR	97
GRÁFICO 10 – INFLUÊNCIA DAS AÇÕES DO INDAGAR	98
GRÁFICO 11 – REFLEXÃO SOBRE AS AÇÕES DO INDAGAR	98
GRÁFICO 12 – LEITURA SOBRE O TEMA (QUESTÕES 34, 35 E 36)	99
GRÁFICO 13 – EXPOR: QUESTÃO 07	100
GRÁFICO 14 – EXPOR: QUESTÃO 08	101
GRÁFICO 15 – EXPOR: QUESTÃO 09	101
GRÁFICO 16 – EXPOR: QUESTÃO 10	102
GRÁFICO 17 – EXPOR: QUESTÃO 11	102
GRÁFICO 18 – EXPOR: QUESTÃO 12	103
GRÁFICO 19 – EXPOR: QUESTÃO 13	103
GRÁFICO 20 – EXPOR: QUESTÃO 14	104
GRÁFICO 21 – EXPOR: QUESTÃO 15	104
GRÁFICO 22 – INDAGAR: QUESTÃO 20	106
GRÁFICO 23 – INDAGAR: QUESTÃO 21	106
GRÁFICO 24 – INDAGAR: QUESTÃO 22	107
GRÁFICO 25 – INDAGAR: QUESTÃO 23	107
GRÁFICO 26 – INDAGAR: QUESTÃO 24	108
GRÁFICO 27 – INDAGAR: QUESTÃO 25	108
GRÁFICO 28 – INDAGAR: QUESTÃO 26	109
GRÁFICO 29 – INDAGAR: QUESTÃO 27	109
GRÁFICO 30 – INDAGAR: QUESTÃO 28	110
GRÁFICO 31 – INDAGAR: QUESTÃO 29	110
GRÁFICO 32 – COMPARATIVO EXPOR X INDAGAR	113
GRÁFICO 33 – EXPOR: POR GÊNERO	114
GRÁFICO 34 – INDAGAR: POR GÊNERO	114
GRÁFICO 35 – EXPOR: POR NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO	114
GRÁFICO 36 – INDAGAR: POR NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO	115
GRÁFICO 37 – EXPOR X ANOS DE MODERAÇÃO	115
GRÁFICO 38 – EXPOR X ANOS DE MODERAÇÃO (MÉDIA GERAL)	115
GRÁFICO 39 – INDAGAR X ANOS DE MODERAÇÃO	116
GRÁFICO 40 – INDAGAR X ANOS DE MODERAÇÃO (MÉDIA GERAL)	116

1 INTRODUÇÃO

A sociedade, de uma maneira geral, passa por mais um de seus grandes momentos de transformação. O atual, tipicamente marcado pelos fenômenos da globalização e da WEB, é, antes de tudo, um momento de aprendizado, de surgimento de novas questões, de formação de novos conceitos, no qual, segundo Drucker (2002, p. XIII),

as respostas à maior parte das perguntas ainda estão ocultas no interior do futuro. A única coisa da qual podemos ter certeza é que o mundo que irá emergir do atual arranjo de valores, crenças, estruturas econômicas e sociais, de conceitos e sistemas políticos, de visões mundiais, será diferente daquilo que qualquer um imagina hoje.

Apesar de este momento de transição estar em plena ebulição, e uma revisão da história mostrar que, geralmente, só é possível obter o bom entendimento desses momentos uns cinquenta a sessenta anos após sua ocorrência, já houve, em algumas áreas – principalmente na sociedade e em sua estrutura – avanços suficientes que permitem algumas previsões (DRUCKER, 2002, p.XIII). Entre outras, duas das previsões de Drucker (*ibidem*) chamam a atenção por serem contexto deste trabalho: (i) é certo que o principal recurso dessa nova sociedade será o conhecimento e (ii) ela deverá ser uma sociedade de organizações.

A confirmação da primeira destas previsões pode ser observada pela crescente atenção dada ao conhecimento nas organizações. Terra (2002, p. 1) reforça que, apesar de a gestão do conhecimento não ser necessariamente uma novidade, lembrando que “por mais distante que olhemos no passado, vemos que as organizações sempre tiveram que escolher um grupo de competências básicas e uma base de conhecimento para poder competir”, o domínio do conhecimento como diferencial competitivo parece ser mais crítico do que em qualquer outra época da história da humanidade.

Ainda segundo Terra (*idem*, p. 2), neste ambiente organizacional atual que se vem adaptando à realidade de ter o conhecimento como principal recurso de apoio ao crescimento e sobrevivência das organizações, três forças indicam a necessidade de aprimorar o desenvolvimento de uma gestão do conhecimento efetiva:

(i) os enormes volumes de informação que estão sendo criados, armazenados e distribuídos atualmente; (ii) a incrível velocidade com que o conteúdo do conhecimento está mudando e (iii) a transformação contínua do local de trabalho.

Das três forças citadas, a transformação contínua do local de trabalho é a que demanda maior esforço de gerenciamento, principalmente porque envolve aspectos da cultura organizacional e da cultura pessoal de cada um dos envolvidos. As novas tecnologias da informação e comunicação (TIC), representadas principalmente pelas redes de computadores, ou seja, a associação da tecnologia da informação com as comunicações permitem que as organizações revejam seus vínculos com clientes e colaboradores em diferentes partes do país ou do mundo (CAIRNCROSS, 2002, p. 43). Desta forma, além da possibilidade de um comércio global, as empresas passam a adquirir mobilidade, isto é, podem se estabelecer onde puderem desfrutar das competências humanas e níveis de produtividade desejáveis, os projetos poderão ser conduzidos por equipes formadas por colaboradores em diferentes regiões, rompendo a barreira das fronteiras organizacionais internas (hierarquias), de países e até mesmo entre organizações (CAIRNCROSS, 2000, p. 43 – 45).

Neste novo formato do ambiente de trabalho, os relacionamentos na dimensão virtual – nos quais não há necessariamente uma interação presencial no dia-a-dia – potencializados pelas novas tecnologias de informação e comunicação ganham importância crítica para o sucesso das organizações. Principalmente se observado que os relacionamentos virtuais vêm ocorrendo com maior frequência, ficando a cargo da gestão do conhecimento prover e aprimorar as conexões entre as fontes de conhecimento, independente de seu formato e localização (TERRA, 2002, p. 2, 36-38).

Terra (idem, p. 22-23) destaca que, apesar de ainda não haver um domínio sobre este novo ambiente de trabalho e das tecnologias que dão apoio a este ambiente, como, por exemplo, não haver um conhecimento preciso de como a interação humana, o desenvolvimento de comunidades e o modelo de negócios serão afetados por este novo contexto organizacional, pode-se esperar que os relacionamentos em uma dimensão virtual, que se realizam em comunidades virtuais, irão alterar de maneira significativa os modelos de negócios das organizações. Esta expectativa de um novo modelo de relacionamento também é partilhada por Lévy (2001, p.21), que prevê um futuro em que o trabalho será realizado em “nebulosas” formadas por empresas conectadas em rede.

O fato é que a sociedade está em um processo de transformação, em transição para um mundo digital, onde a economia passa de uma “economia de átomos” para uma “economia de bits” (NEGROPONTE, 1995, p. 17 e 18). Porém, mais do que uma transformação econômica ou tecnológica, trata-se de uma transformação social e, no centro dessa transformação, surge uma

nova forma de relacionamentos, ou seja, seguindo a linha de raciocínio de Negroponte (1995), a exemplo da economia, o relacionamento também está passando de um “relacionamento de átomos” para um relacionamento que também pode acontecer por meio de bits.

Nesta mesma linha de pensamento, vale ressaltar que, para o entendimento deste novo mundo digital, de comunidades virtuais, existe a necessidade de entendimento das possibilidades que este mundo virtual oferece para a criação de uma identidade virtual e da interação destas identidades. Contudo, não deve ser desconsiderada a percepção de que a compreensão deste ambiente está muito mais relacionada ao entendimento da comunicação do que ao entendimento de *bits* e *bytes*, devendo a comunicação, neste caso, ser entendida como a coordenação de compromissos para ações (FLORES, 1998, p. 351 e 353).

Em síntese, os autores citados parecem compartilhar do entendimento e da percepção de que: (i) o meio digital, aliado ao avanço da conectividade dos computadores (que estejam em rede), altera de maneira substancial as possibilidades da interação humana; (ii) não apenas as noções de tempo e espaço são transformadas, mas também a interatividade digital possibilita novas estruturas sociais, isto é, possibilita o surgimento de comunidades capazes de se organizarem e produzirem valor (conhecimento e inovação) no mundo virtual e (iii) estas novas estruturas sociais já têm causado impactos significativos em uma série de situações.

Neste ambiente virtual, assim como nos ambientes presenciais, existem papéis importantes que contribuem para a materialização das percepções citadas no parágrafo anterior. Em outras palavras, existem membros da comunidade que participam de forma mais atuante para a consolidação dos relacionamentos e o real aproveitamento das potencialidades desse novo ambiente. Entre outros, o papel do moderador¹ merece destaque, principalmente nos ambientes virtuais que nascem dentro das organizações. Com a responsabilidade de coordenar ações, muito mais do que simplesmente tirar dúvidas, os moderadores passam a ser figuras de referência na estruturação, amadurecimento e renovação das comunidades virtuais, ou seja, o moderador possibilita que a comunidade mantenha o foco no domínio, estabeleça a conexão entre seus membros e entre a comunidade e a própria organização, além de exercer o papel de facilitador na criação e socialização do conhecimento (WENGER, 2002, p. 78; 80-82).

¹ **Moderador:** é um membro da comunidade que a ajuda a manter-se em seu domínio, conservar os relacionamentos e desenvolver a prática da comunidade. Também são encontradas na literatura as designações: Coordenador (WENGER, 2002, p. 80) e Mediador (TEIXEIRA FILHO, 2002, p. 166).

Assim sendo, com base no contexto explicitado acima, este trabalho busca contribuir para um melhor entendimento e uma obtenção de melhores resultados neste novo ambiente virtual de trabalho, ao se propor a analisar o relacionamento nas comunidades virtuais, por meio da observação e estudo de competências conversacionais dos moderadores das comunidades virtuais no uso dos atos da linguagem e modalidades da fala.

Este trabalho encontra respaldo no entendimento de Flores (1998, p. 351) que afirma ainda existir muito o quê aprender sobre como os atos de linguagem ajudam a estruturar comprometimentos e como a estrutura de múltiplos comprometimentos determina os tipos de ações possíveis em qualquer ambiente de relacionamento. Em outras palavras, busca contribuir para o amadurecimento deste novo ambiente de trabalho, as comunidades virtuais, onde, segundo Terra (2002, p.37) “os participantes que entram em rede colaboram para criar valor para os clientes, para criar novos conhecimentos ou desenvolver novos produtos, sendo que em muitos casos, as trocas intangíveis são as únicas trocas relevantes entre os participantes”.

Já a convergência dos temas, Comunidades Virtuais e Competências Conversacionais, também foi explicitada por Teixeira Filho (2002, p. 60), mesmo que de forma incipiente visto que não era foco do seu estudo, que percebe as comunidades virtuais como espaços conversacionais que não encontra limites nem no espaço, nem no tempo e que “impulsionará a milenar arte de conversar”.

A conversação é aqui entendida como o encontro de mentes com diferentes culturas que não se limitam à troca de fatos. Nesse encontro, os fatos são transformados e refinados, são descobertos novos significados e são empreendidas novas correntes de pensamento (ZELDIN, 2002, p. 29). Esse entendimento pode ser complementado pela premissa de que a conversação não é algo trivial que se executa em meio a muitas outras atividades, mas sim um processo central no qual as pessoas pensam e coordenam ações em conjunto, um processo que se encontra no núcleo do aprendizado coletivo (BROWN, 2005, p. 19), ou seja, “conversação é o jeito humano de criar, sustentar e transformar a realidade na qual se vive” (MATURANA e BUNNELL, 1999, p.12 *apud* BROWN, 2005, p. 19).

Tal entendimento permite ter como pano de fundo dos estudos das competências conversacionais os três postulados básicos da ontologia da linguagem: (i) interpretar os seres humanos como seres lingüísticos; (ii) interpretar a linguagem como generativa e (iii) interpretar que os seres humanos criam a si mesmos na linguagem e por meio da linguagem (ECHEVERRÍA, 1998, p.31-47).

1.1 TEMA

O tema central desta dissertação é a avaliação de algumas competências conversacionais dos moderadores de comunidades virtuais, mais especificamente a competência relacionada à capacidade de expor e indagar, presente no processo conversacional. Partindo do reconhecimento do caráter ativo e gerador da linguagem, proposto por Echeverría (1998) e Kofman (2002), que leva à identificação de um amplo conjunto de ações da linguagem e a um correspondente e variado número de competências, que serão identificadas mais tarde sob o nome de competências conversacionais, ou seja, a consciência de que cada uma dessas ações de linguagem pode ser executada de diversas maneiras e com graus de competência distintos, podendo influenciar de maneira decisiva a comunicação de idéias, sentimentos, crenças e propósitos, causando impacto direto na coesão do grupo e na predisposição ao compartilhamento e criação de conhecimento no ambiente de comunidades virtuais.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O estabelecimento de uma comunidade virtual é um processo de construção social em que os relacionamentos interpessoais têm fundamental importância. Sua gestão é um processo de manutenção destes relacionamentos e criação de espaços para formação de novos relacionamentos. O fato de ser virtual determina apenas a necessidade de desenvolvimento de novas competências ou a mudança do nível de importância de competências já conhecidas, que passam a ter maior relevância no contexto virtual (ALLEE, 2003, p. 240).

Os estudos sobre comunidades virtuais vêm avançando sistematicamente, reforçando as tendências apontadas pelos já citados Flores (1998), Lévy (1999), Negroponte (1995) e Terra (2002). Estes estudos podem ser divididos em três linhas de pesquisa: (i) uma voltada para aspectos mais sociológicos, como os estudos de Blanchard (2004), que faz um comparativo entre as comunidades tradicionais e as virtuais, postulando similaridades na constituição de ambas no que diz respeito à necessidade da existência de um “senso de comunidade”; (ii) a segunda linha com Castells (2005), Lévy (2001 e 1993), Negroponte (1995), que apoiada em aspectos socioeconômicos, busca mostrar os efeitos das transformações tecnológicas – em especial as transformações causadas pelas tecnologias da informação e comunicação – na vida urbana, na política global e na natureza do tempo, ou seja, em última instância procuram explicitar o

*zeitgeist*² da atualidade; (iii) a terceira é uma linha mais organizacional, na qual os estudos abordam aspectos tecnológicos e da cultura organizacional (WENGER, 2002; TERRA, 2002), também trazendo contribuições para o entendimento desta nova forma de trabalho e relacionamento.

Esses estudos e pesquisas apontam para a existência de fatores críticos de sucesso na formação, consolidação e manutenção das comunidades virtuais. Uma análise mais detalhada desses fatores foi realizada por Hernandes (2003), que, além de identificar esses fatores, classificou-os em ordem crescente de importância, segundo a percepção de moderadores de comunidades virtuais (Quadro 1), podendo-se observar que esses fatores, em grande parte, estão associados a aspectos culturais tanto das organizações, quanto dos indivíduos. Outro ponto que pode ser destacado desses estudos é o indicativo do perigo de tratar as comunidades virtuais apenas como um projeto tecnológico (TEIXEIRA FILHO, 2002, p.55).

Quadro 1 - Fatores Críticos de Sucesso das Comunidades Virtuais

Classif.	Fator
a)	Ciência por parte dos membros de quais são os principais objetivos da comunidade;
b)	Ciência por parte dos membros de qual é o domínio de conhecimento da comunidade;
c)	Existência de uma atmosfera de confiança;
d)	Existência de uma atmosfera de reciprocidade;
e)	Existência de recursos para armazenar e recuperar informações enviadas e geradas pela comunidade;
f)	Moderação atuante;
g)	Reificação;
h)	Estabelecimento de compreensões compartilhadas;
i)	Existência de regras de comportamento;
j)	Conhecimento preexistente dos participantes;
k)	Participação de especialistas no domínio de conhecimento da comunidade;
l)	Condução de eventos presenciais.

Fonte: Hernandes (2003)

Entretanto, ficam abertas lacunas sobre como conseguir vencer as barreiras aos fatores críticos de sucesso, pesquisados por Hernandes (Quadro 1) e lacunas sobre como conseguir criar um senso de comunidade virtual – identificação, reconhecimento, relacionamento, conexão emocional e obrigação – proposto por Blanchard (2004, p.71-72).

Uma possibilidade para o preenchimento destas lacunas abre-se ao analisar os estudos e postulados de alguns autores, que mostram o trabalho nas organizações como uma rede de conversações ou diálogos. Flores (1997, p. 40 e 68) afirma que as organizações estão construídas

² *Zeitgeist* – palavra de origem alemã que significa “o espírito (geist) de um tempo (zeit)”. Ela denota um clima cultural e intelectual de uma era. Uma visão de mundo.

sobre a comunicação, sendo esta um compromisso social em que as coisas acontecem porque, em síntese, existem pedidos e promessas, ou seja, uma organização é um fenômeno produzido pela linguagem, uma rede de conversações. Para Echeverría (1998, p.75), cada vez que executamos um ato lingüístico fazemos um compromisso, devendo ser aceita a responsabilidade social do que é falado, o que reforça a importância das conversações na construção dos relacionamentos. Webber (1993, p. 28), por sua vez, ressalta que, na nova economia, a conversação é a mais importante forma de trabalhar, visto que é por meio das conversas que ocorre a validação, o compartilhamento e a criação de conhecimentos.

Outro ponto que reforça a importância das conversações vem da observação de que os relacionamentos presenciais, as conversações dentro e fora das fronteiras organizacionais, são uma das engrenagens que permitem fazer mudanças, que permite a renovação e a continuidade da cultura organizacional (WEBBER, 1993, p.29). Em complemento, pode ser citada a afirmação de Echeverría (2001, p. 118) de que as ações da linguagem (conversações) podem ser executadas de muitas maneiras e com níveis de competências distintos, e isso se traduz em importantes conseqüências na vida e no trabalho.

Observando o contexto descrito e levando em consideração que as relações nas organizações e entre organizações já estão acontecendo também de forma virtual (comunidades virtuais, e-mail, fóruns, videoconferências, etc.) e que esses relacionamentos virtuais também são formações sociais estruturadas em uma rede conversacional, na qual os moderadores são figuras que concentram grande responsabilidade na condução dessas conversações, a questão que surge pode ser assim descrita: os moderadores de comunidades virtuais têm consciência de que o processo conversacional que desenvolvem é um processo gerador, ou de criação de conhecimento, e que esse processo está pautado em competências conversacionais específicas e bem caracterizadas?

A importância de encontrar respostas para essas questões tem respaldo no trabalho de Saint-Onge (2003, p. 84-85), para quem um dos aspectos mais importantes para se obter sucesso nas comunidades virtuais é a possibilidade de propiciar conversações virtuosas, que encontram na indagação produtiva um catalisador para geração e validação de novos conhecimentos. Ainda segundo Saint-Onge (*ibidem*), faz parte desse processo conversacional a criação de uma tensão que provoque uma indagação produtiva, sendo que a formação dessa tensão encontra suporte na habilidade de expor opiniões e observações que possibilitem o refino e a validação do novo conhecimento.

Estes aspectos expostos desde o início desta introdução até o parágrafo anterior reforçam a necessidade de conhecer como estas modalidades da fala (expor e indagar) são executadas pelos Moderadores de comunidades virtuais. Desta forma, no próximo tópico serão explicitados os objetivos e a hipótese que nortearão este trabalho de pesquisa que tem como tema central o estudo de competências conversacionais no contexto das comunidades virtuais.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho era verificar se, durante as atuações de moderação, os moderadores de comunidades virtuais executam um conjunto de ações que caracterizam um expor e indagar produtivos.

Os objetivos específicos eram:

- Descrever e caracterizar o uso das competências conversacionais indicadas na realização do propósito geral (conversações efetivas e virtuosas) do processo de moderação;
- Contextualizar a descrição e caracterização do uso mencionado no domínio das comunidades virtuais;
- Recolher sistematicamente e apresentar afirmações de suporte (fatos ou “observações”) que evidenciem a necessidade de uso das competências conversacionais descritas em processo de moderação de comunidades virtuais que pretendam ser efetivas;
- Estabelecer padrões de referência, sejam teóricos ou empíricos, a partir dos quais faça sentido o critério de necessidade apontada no objetivo geral;
- Compartilhar o processo de fundamentação no sentido de se criar um “senso de comunidade” a respeito da necessidade apontada.

1.4 HIPÓTESE E JUSTIFICATIVAS

À luz do problema apresentado e dos objetivos propostos, a hipótese central desta pesquisa é a de que os moderadores de comunidades virtuais não utilizam o expor e indagar de forma produtiva.

No contexto deste trabalho, adotou-se o entendimento de expor proposto por Kofman (2002, p. 60 e 61), que define expor como “a forma de abrir aos outros os nossos raciocínios,

para ajudá-los a entender porque pensamos o que pensamos”. A importância de ser efetivo ao expor em um processo conversacional dentro das comunidades virtuais, encontra apoio nos resultados esperados de um expor efetivo que, segundo Kofman (*ibidem*), “ajuda a revelar diferenças de percepção (compartilhar conteúdo), diferenças de raciocínio (compartilhar padrões e deduções) e diferenças de propósitos (compartilhar objetivos)”. Pontos que vêm ao encontro das necessidades destacadas por Wenger (2002) e Blanchard (2004) como importantes para o estabelecimento de um senso de comunidade.

O indagar também será ancorado no entendimento de Kofman (2002, p. 98-100), que o define como “a maneira de descobrir os raciocínios dos outros e ajudá-los a expor não só o que pensam como também por que pensam aquilo que pensam”. A justificativa para o estudo desta modalidade de fala do processo conversacional vem da observação dos resultados esperados de um indagar efetivo, que, de acordo com Kofman (*ibidem*), possibilita a criação de um clima rico em colaboração e elimina as rotinas defensivas, condições necessárias para a descoberta e a resolução de diferenças, tendo como consequência a abertura de espaços para coordenação de ações em benefício dos propósitos comuns dos interlocutores.

Estes resultados vêm ao encontro das necessidades essenciais para o “*leveraging*” das comunidades virtuais, em outras palavras, estas são as competências que podem ajudar a consolidar um dos elementos fundamentais da estrutura básica de uma comunidade, o senso de comunidade, elemento que permitirá tornar as comunidades virtuais uma estrutura social de aprendizado, alimentadas por interações e relacionamentos baseados em respeito mútuo e confiança, torná-las um ambiente que encoraja o compartilhamento de idéias, a exposição das ignorâncias pessoais, a pergunta de questões difíceis e o escutar cuidadoso (WENGER, 2002, p.27 e 28).

E, por fim, a justificativa para uma pesquisa sobre a capacidade em executar as modalidades de fala (expor e indagar) ser focada nos moderadores vem da observação de estudos relacionados a redes sociais, que mostram que em redes sociais em que não existem *information brokers*³ atuantes, seu nível de espargimento e fragmentação em vários grupos são maiores. Outro ponto citado pelos estudos é que a figura de *information brokers* atuantes ajuda na disseminação de informação e promove a conectividade por toda a rede (CROSS, 2004, p.76-

³ **INFORMATION BROKERS**, de acordo com a terminologia empregada no estudo de redes sociais, é a pessoa que desempenha o papel de interligar pessoas fortalecendo o relacionamento e o fluxo do conhecimento dentro das redes de relacionamento (CROSS, 2004, p.76-78)

78). Por encontrar similaridade na atuação dos *information brokers*, descrita nos estudos das redes sociais (CROSS, *ibidem*), com o papel dos moderadores nas comunidades virtuais, infere-se que os resultados desses estudos podem igualmente reforçar a importância da presença de moderadores atuantes nas comunidades virtuais. Inferência que também foi construída a partir dos fatores críticos de sucesso, citados anteriormente (quadro 1 – seção 1.2 – Formulação do Problema), que têm na existência de um moderador atuante um dos fatores de sucesso para as comunidades virtuais.

Cabe ressalva para dois pontos. O primeiro é que, apesar de “um moderador atuante” aparecer apenas em sexto na escala de importância dos fatores críticos de sucesso (HERNANDES, 2003), essa ordem pode ter sido mascarada pelo fato de a pesquisa ter sido realizada diretamente com estes moderadores, o que pode ter gerado uma provável postura de evitar uma autovalorização por parte dos sujeitos pesquisados.

O segundo ponto a ser ressaltado é o entendimento e a qualificação do que seja o expor e o indagar produtivos. Dessa forma, no contexto deste trabalho, essas modalidades de fala podem ser consideradas produtivas quando estiver terminando o diálogo, na avaliação final, e for identificado que houve a promoção de um aprendizado mútuo, devido ao trabalho em equipe e ao compromisso individual na direção de um propósito comum.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

“Infelizmente, diante da falta de liderança, da falta de uma cultura produtiva e da falta de habilidade para se comunicar com efetividade, muitas relações humanas propiciam o caos”.

(KOFMAN, 2002, p.61)

Cada vez mais a dinâmica do mercado, ditada pela globalização, e o ritmo acelerado do ciclo de vida dos produtos e serviços conduzem as organizações a uma complexidade operacional e a uma necessidade de agilidade na “geração” de inovações. Esse contexto direciona a necessidade de um trabalho em equipe, no qual pessoas informadas e comprometidas trabalham para que a reflexão conjunta leve a um novo conhecimento ou a uma inovação, uma vez que a complexidade existente não permite que apenas um indivíduo tenha todas as respostas (Rick Ross, Charlote Roberts in SENGE, 1994, p.253).

Esta complexidade operacional agrava-se principalmente para empresas transnacionais, globalizadas, isto é, empresas que têm suas operações distribuídas geograficamente, sua atuação além das fronteiras entre nações e, também, para empresas que operam em países de extensão continental, como é o caso do Brasil, e que têm colaboradores nas mais diversas regiões. Em outras palavras, a operacionalização das organizações fica mais complexa à medida que passa a existir a primeira geração em uma escala global, que deixa de ser sedentária e passa a ser móvel e que, para sobreviver ou compreender-se, tem a necessidade de olhar além de suas fronteiras (LÉVY, 2001, p. 16).

Uma característica marcante desse cenário, destacada por Lévy (2001, p.51), importante para o entendimento deste contexto de globalização e de mobilidade, que se tem mostrado uma tendência cada vez mais evidente, é que a vida social e econômica fará uso cada vez maior de um espaço virtual – 80% das pessoas terão acesso ao ciberespaço nos primeiros decênios do século XXI – onde acontecerão os processos de criação, produção e comercialização, além de atividades de lazer, pesquisa e aprendizagem, ou seja, esta nova forma de sociedade e de organizações conduz à formação de um espaço virtual que será o centro do mercado; o lugar de criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento; o meio de comunicação mais importante e também o principal meio para os relacionamentos sociais.

Neste contexto, em que Lévy (2001, p. 28) postula que a identidade de um grupo está mais relacionada à qualidade e à intensidade de sua conexão consigo próprio que de sua resistência em comunicar-se com seu entorno, as comunidades virtuais mais dinâmicas permitirão o trabalho coletivo que dará sustentabilidade às organizações e possibilitarão a atuação destas organizações de forma mundial ou em países de extensão continental. Cabe ainda ressaltar que, apesar de não ser um fator exclusivo na formação das comunidades virtuais, o papel da interconexão de computadores, base tecnológica das comunidades virtuais, como um aspecto de viabilidade do desenvolvimento e a manutenção de processos de inteligência coletiva, pois, ao viabilizar a explicitação de operações coletivas, as tornam públicas e socializadas (LÉVY, 2001, p. 29).

Outro ponto que reforça a relevância do estudo para o desenvolvimento das comunidades virtuais nas organizações vem de uma observação feita por Lévy (2001, p.66), ressaltando que nunca foi tão rápido o tempo entre a descoberta de uma idéia e sua colocação no mercado e que este tempo diminui na mesma proporção em que diminuem as distâncias entre os interlocutores. Desta forma o estabelecimento de comunidades virtuais, que são instrumentos de

“encurtamento” das distâncias entre pessoas, passa a ser um fator para obtenção de diferenciais competitivos entre as organizações, ou, em outras palavras, o entendimento que as comunidades virtuais operam como uma cadeia de distribuição de conhecimento dentro das organizações.

A atuação das comunidades virtuais como instrumento do “encurtamento” das distâncias entre as pessoas pode ser reforçada com a análise, feita por Lévy (1993, p.67-68), do *groupware* elaborado por Douglas Engelbart, no Stanford Research Institute. Tal análise destacou que, com funcionalidades, que iam muito além de auxílio à argumentação e ao diálogo, como por exemplo, o “manual eletrônico” destinado a manter o conjunto de conhecimentos especiais da comunidade, era observada a diminuição do distanciamento intelectual entre os participantes, uma vez que, assim que surge uma nova idéia, um novo processo ou uma contribuição essencial ao trabalho, eles são imediatamente socializados entre os participantes, além de permitir um apoio à formação de valores dos novos membros.

Também é importante observar que este “novo” ambiente de convivência – o espaço virtual – demanda a necessidade de uma infra-estrutura que ajude os participantes destas comunidades a situarem-se dentro da estrutura lógica das discussões em andamento. Neste caso, a infra-estrutura tecnológica, voltada para a formação de comunidades virtuais, que admite uma espécie de escrita coletiva e de cooperação, assíncrona, socializada aos olhos da comunidade, atende a esta demanda, ou até mais do que isto, nas palavras de Lévy (1993, p.67), “talvez tenha inaugurado uma nova geometria da comunicação”.

Essa “nova geometria da comunicação” ainda tem como base de seu desenvolvimento as conversações, apesar de mais hierarquizada e organizada que as conversas cotidianas, por dispor de recursos de armazenamento que permitem a criação de vínculos dos argumentos com documentos, gráficos, imagens e sons a que se referem (LÉVY, 1993, p.65-67), ou seja, permitem uma melhor percepção do contexto da discussão, porém, ainda têm as conversações como base de seu desenvolvimento.

Entretanto, quando se trata de trabalhos em equipe em que estão envolvidas atividades como a concepção de novos produtos, a colocação de novas idéias em prática, mesmo uma estrutura que permite uma melhor percepção do contexto de trabalho em equipe (nova geometria de comunicação) apresenta alguns inconvenientes, que podem gerar falsos debates e mal-entendidos. Para evitar tais inconvenientes, alguns elementos podem ser encontrados nos estudos realizados por Flores (*apud* LÉVY, 1993, p.65), que fazem a leitura das organizações como uma rede de conversações, onde por meio de atos de linguagem – pedidos e compromissos; ofertas e

promessas; assentimentos e recusas; consultas e resoluções – comprometem aqueles que o efetuam consigo mesmo e com os demais participantes. Este entendimento encontra reforço nos estudos de Echeverría (2002 e 2004) que ressaltam a importância das competências conversacionais no estabelecimento da confiança nos relacionamentos, lembrando que uma organização é basicamente uma rede de diálogos.

Em complemento, cabe ressaltar que o estabelecimento desses novos espaços de relacionamentos – comunidades virtuais – apresenta estágios de desenvolvimento ou ciclo de vida (WENGER, 2002, p.69; TEIXEIRA FILHO, 2002, p.61-63), no qual “uma comunidade ativa estará constantemente envolvida em um diálogo a respeito dos seus conhecimentos coletivos” (DOUGLAS ENGELBART *apud* LÉVY, 1993, p. 68). Segundo as pesquisas de Blanchard (2004, p.77), o sucesso das comunidades virtuais também está ligado à existência de líderes ou moderadores que tenham tempo e interesse em proporcionar ao grupo uma boa quantidade de comunicação pública, isto é, o papel dos moderadores é criar conversações públicas, não apenas colocar informações e anúncios unilaterais.

Essa linha de pensamento, à perspectiva de Flores (1997, p. 78-79), leva a uma analogia sobre o trabalho dos dirigentes ou dos executivos, no qual o papel do moderador (líder, facilitador) nesse “novo” ambiente de relacionamento ou nessa “nova geometria de comunicação” pode ser assim descrito: a atuação do moderador não consiste em “resolver problemas”, postar notícias, ou em “tomar decisões” sozinho. Ele anima e mantém uma rede de conversas nas quais são trocados os compromissos. Ele coordena as ações. Irá, sobretudo, tentar discernir, durante sua atividade comunicativa, as novas possibilidades que poderiam se abrir à comunidade e ameaçariam reorientar algumas de suas finalidades, gerando assim novos circuitos de conversas.

Diante desse cenário ou dessa perspectiva de atuação dos moderadores, o desenvolvimento de competências conversacionais torna-se fator crítico de sucesso no desempenho do papel do moderador, tendo efeitos diretos na formação, consolidação e manutenção das comunidades virtuais, uma vez que são por meio das conversações públicas que deverão: (i) ser encorajadas e retribuídas as contribuições dos membros da comunidade; (ii) ser proporcionadas informações úteis e suporte emocional; (iii) ser estabelecido um espaço de relacionamento “familiar” e amigável em que, sem barreiras, os membros da comunidade possam aprender a confiar uns nos outros (BLANCHARD, 2004, p. 77).

Desta forma, o desenvolvimento das competências conversacionais dos moderadores de comunidades virtuais pode ser fundamental para o sucesso desta nova forma de trabalho e relacionamento. Principalmente se observado que problemas relacionados à comunicação têm levado ao insucesso de trabalhos em equipe e de tentativa de convívio em comunidade, o que reforça o entendimento de que a comunicação deve ser vista não como um mero intercâmbio de palavras (escritas ou faladas), mas como uma forma de criar um espaço conversacional que abre a possibilidade para ações e onde as experiências individuais desenvolvem vínculos produtivos e sinérgicos (KOFMAN, 2002, p. 60).

Este entendimento de comunicação proposto por Kofman (*ibidem*), se aproxima da “Teoria do Diálogo” proposta por Bohm (1996) que sugere uma nova forma de conversação, cujo foco seja trazer à tona e alterar a “infra-estrutura tácita” dos raciocínios, possibilitando a manutenção de um cuidado coletivo que permite a criação de regras de conversações aceitáveis e inaceitáveis, bem como a possibilidade de fazer uma “administração” das diferenças.

Assim sendo, a criação desse espaço conversacional descrito por Kofman (*ibidem*), bem como o papel do moderador e das expectativas de resultados como os descritos nos parágrafos anteriores, sustentam a relevância de uma pesquisa que mostre a competência dos moderadores de comunidades virtuais na execução de duas etapas do processo conversacional, que são: o expor e o indagar (ver item 1.3 Objetivos e Hipóteses).

Por competência será adotada a definição estendida do modelo CHAV, proposta por Lucena Filho (*apud* COTA, 2003, p.31) – Figura 1 – que a define como a combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários à condução de um determinado processo, neste caso o processo conversacional.

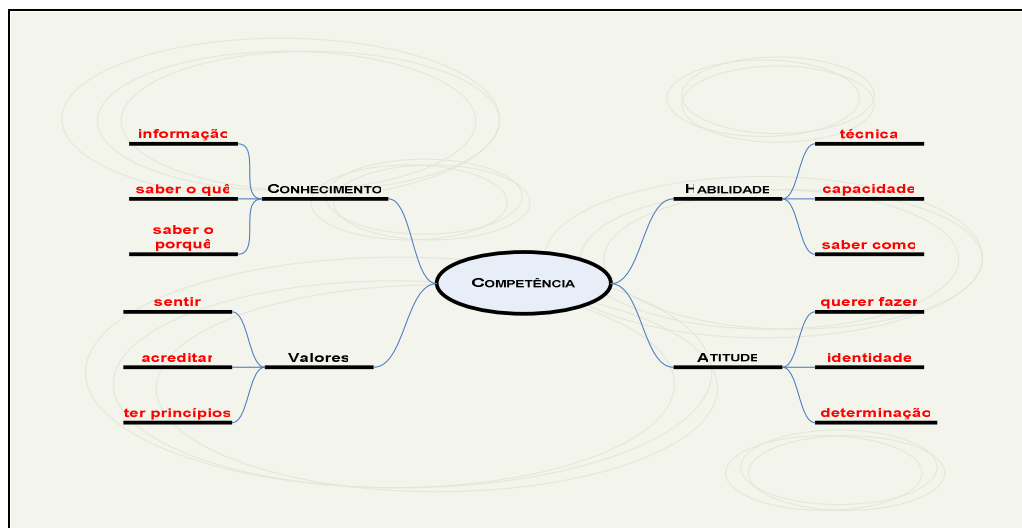


Figura 1 - Definição Estendida de Competência (Lucena Filho, *apud* Cota, 2003)

Com isso, cabe lembrar que a pesquisa sobre competências ao expor e indagar será conduzida buscando identificar como os moderadores atuam nessas duas modalidades de fala, segundo as quatro dimensões do conceito de competência proposto: Conhecimento, Habilidade, Atitude e Valores. Como avaliação secundária, o entendimento dos conceitos de observação e opiniões, por parte dos moderadores, será pesquisado somente sob a ótica da perspectiva da competência relacionada ao Conhecimento.

2 REVISÃO DA LITERATURA E MARCOS TEÓRICOS

Estabelecidos os objetivos dentro de um contexto descrito nas seções iniciais, que mostra o surgimento de uma “nova geometria de comunicação e relacionamento”, ou seja, o surgimento das comunidades virtuais, faz-se necessário criar um lastro teórico referencial que possibilite a sustentação da pesquisa que buscará respostas ao problema proposto, tendo como base a hipótese postulada.

O tema central deste trabalho encontra sustentação em duas áreas de conhecimento: (i) comunidades virtuais – um fenômeno social apoiado em uma infra-estrutura tecnológica que atua como agente de “encurtamento” da distância intelectual entre os seus membros, ao permitir a construção do conhecimento em forma de cooperação (LÉVY, 1993, p.67-68) e (ii) competências conversacionais: amplo conjunto de ações de linguagem e um correspondente e variado número de competências para executar estas ações (ECHEVERRÍA, 2004, p.21).

A delimitação do estudo ao ambiente organizacional abre a necessidade complementar do levantamento de um referencial teórico que possibilite o entendimento das organizações e a influência que o ambiente organizacional sofre com o surgimento desta nova forma de comunicação e relacionamento: as comunidades virtuais.

Contudo o entendimento das organizações, sua evolução, tendências e aspectos culturais, não seriam completos sem um estudo apoiador e complementar que permita visualizar e entender o ambiente no qual ela está inserida, isto é, um estudo da comunidade. Principalmente se observada a visão mais orgânica das organizações postulada por autores como Echeverría (1998), Flores (1997) e Hock (1999) – uma visão que coloca ênfase na compreensão das relações entre as organizações e seus ambientes e na qual as organizações são compreendidas como sistemas abertos com processos contínuos, em lugar da coleção de partes – leva à necessidade de um entendimento dessa instituição humana: a comunidade. Colocado de uma outra forma, o conhecimento dos pilares de sustentação das comunidades passa a ser fundamental para um melhor entendimento das organizações (D'ARAUJO, 2003, p. 28-29). Outro ponto de reforço, para este estudo apoiador e complementar, pode ser encontrado na idéia transmitida de “mudança ou intercâmbio compartilhado por todos”, idéia que nasce ao se fazer uma análise do léxico da palavra comunidade. Idéia esta que parece muito próxima da visão das organizações como comunidades cuja construção seja o ponto estratégico para que seus colaboradores possam

compartilhar as responsabilidades e os benefícios das mudanças e intercâmbios necessários nos contextos organizacionais cada vez mais complexos (Juanita Brown in SENGE, 1994, p. 509).

Em resumo, o levantamento preliminar de informações, que permitiu a formulação do problema e da hipótese a ser explicitada, mostra que o desenvolvimento deste trabalho necessitou de uma revisão de literatura e da identificação de marcos teóricos que permitiram a visualização e o entendimento de cinco principais áreas de discussão: (i) as comunidades de uma maneira geral, o seu momento atual; (ii) o estudo e a pesquisa dos relacionamentos nas organizações, o que os torna diferentes e em que pontos são semelhantes aos relacionamentos sociais e o novo paradigma dos relacionamentos virtuais; (iii) a comunicação nas organizações, a sua evolução e o novo paradigma da comunicação assíncrona de alta performance; (iv) as competências conversacionais, quais são, como funcionam e em que elas podem ajudar na construção e na manutenção dos relacionamentos nas organizações e nas comunidades virtuais; (v) o estudo das comunidades virtuais como ferramentas de comunicação organizacional e como ambiência dos relacionamentos organizacionais e os fatores que influenciam na sua formação, consolidação e manutenção, bem como na sua eficiência e eficácia.

A Figura 2 mostra como estas cinco áreas de estudo relacionam-se. Devem ser destacados os papéis da comunidade como um pano de fundo que dá sustentação às organizações e da tecnologia como fator facilitador de um novo ambiente organizacional.

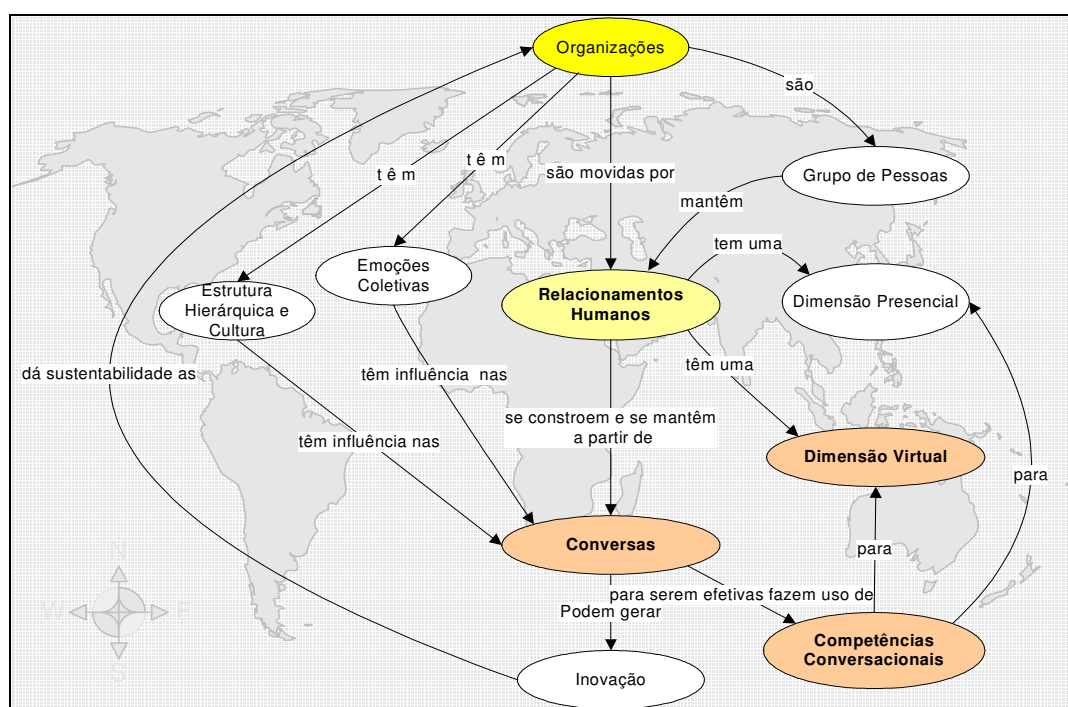


Figura 2 - Mapa Conceitual do estudo a ser desenvolvido

2.1 O CONTEXTO DAS COMUNIDADES

“As comunidades são ‘redes sociais de pessoas’ (webs of people) que reconhecem o outro como pessoa e têm uma voz moral”.

(ETZIONI, *apud*, MATTELART, 2002, p.98)

No dicionário Aurélio (1999), sob o enfoque sociológico, a comunidade é vista como um agrupamento que se caracteriza por forte coesão baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Também pode ser descrita como uma associação de pessoas que têm os mesmos objetivos. A sua existência pressupõe o relacionamento de pessoas, a busca de um bem-estar comum.

A partir dessa definição destacam-se três pontos de pesquisa: (i) a busca de um bem-estar comum; (ii) coesão baseada no consenso espontâneo e (iii) a forma como esse agrupamento acontece. A busca do bem-estar comum é vista sob a perspectiva das transformações econômicas. O segundo ponto encontra lastro teórico na pesquisa sobre construção de relacionamentos em que se aborda o conceito de capital social. E o terceiro aspecto analisado tem uma abordagem tecnológica que mostra as possibilidades de como esses agrupamentos podem acontecer. Estes três pilares (economia, capital social e tecnologia) permitirão o entendimento necessário do contexto em que estão inseridas as organizações, cenário cujos estudos das comunidades virtuais estão aprofundados neste trabalho. Além disso, permitirão também o entendimento de conceitos relativos às comunidades em sua forma tradicional, que serão abordados para um melhor entendimento das comunidades virtuais.

A importância da análise do capital social pode ser mais bem expressada no entendimento de Bourdieu (*apud* D'ARAUJO, 2005, p.25), que descreve o capital social como “o fator agregador de recursos que possibilitam o pertencimento duradouro a determinados grupos e instituições”, assim como a colocação de D'Araujo (2003, p. 45) de que o capital social é necessário para a prosperidade de novas e velhas organizações da sociedade civil. Já a importância da análise sob o enfoque tecnológico encontra respaldo na afirmação de Castells (2005, p.43) de que a “tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou mesmo representada sem suas ferramentas tecnológicas”.

2.1.1 Economia, a comunidade racional

Com o primeiro enfoque proposto, o econômico, busca-se mostrar os aspectos da evolução da sociedade em busca de um bem-estar comum. Nestes relatos são vistas as fases da

passagem para uma sociedade do conhecimento – a Revolução Industrial, a Revolução da Produtividade e a Revolução Gerencial – e neste caminho pode ser destacada uma mudança no significado de conhecimento. O conhecimento deixa de ter a finalidade de “saber o que dizer e como dizê-lo”, para ter a finalidade de “saber o que fazer e como fazê-lo” (DRUCKER, 2002, p. 7).

Drucker (2002, p. XIII) fez um retrospecto da sociedade na busca de respostas de como seria um mundo pós-capitalista e, apesar de concluir que ainda é arriscado fazer qualquer previsão, em algumas áreas – como na sociedade e em sua estrutura – conclui que já ocorreram mudanças que permitem descrever como será esta sociedade. Duas destas previsões chamam a atenção, por fazer parte do contexto deste trabalho, a primeira é que o principal recurso da sociedade pós-capitalista será o conhecimento e a segunda afirma que sociedade pós-capitalista será uma sociedade de organizações.

Ter o conhecimento como principal recurso de produção, em substituição aos tradicionais (terra, mão-de-obra e capital), bem como o novo significado que ele passa a ter, provocam mudanças profundas na estrutura das comunidades, que, em um primeiro momento, têm causado uma desconfiança a ponto de causar alteração em hábitos sociais, como por exemplo, o *boom* do ensino domiciliar nos Estados Unidos, onde o número de crianças que estudam em casa chegou a mais de 1,7 milhão. Este “novo” hábito acontece sob a liderança de pais que acham que podem prover uma educação mais adequada aos novos tempos que as escolas públicas ou particulares tradicionais (GABOR, 2005, p. 89). Essa preocupação com o aprendizado mostra-se pertinente, visto que muitos especialistas já destacaram que uma economia do conhecimento irá demandar por habilidades genéricas de aprendizagem (aprender a aprender) e pela capacidade de entender e antecipar mudanças (DAVID, 2003, p. 9).

Além da influência nos hábitos sociais de relacionamento das pessoas com as organizações e as instituições, outro ponto que chama a atenção é que uma revisão dos fatos econômicos mostra que o diferencial de produtividade e crescimento de diferentes países está cada vez mais relacionado à capacidade de melhorar a qualidade do capital humano e dos fatores de produção do que com a abundância ou a escassez de recursos naturais. Na mesma linha Abramovitz (*apud*, DAVID, 2003, p. 1) destaca o crescimento da importância dos capitais intangíveis com fator de prosperidade da produtividade. Por capital intangível, no contexto deste trabalho, será adotado o entendimento proposto por David (2003, p.1) que o descreve como os investimentos gerados para produção e disseminação do conhecimento (treinamento, educação e

pesquisa & desenvolvimento) e os investimentos destinados à manutenção do estado físico do capital humano (gastos com saúde).

A formação da economia do conhecimento já está além dos aspectos teóricos e das previsões. Estudos recentes da OECD⁴ ajudaram a estabelecer um conjunto estável de categorias de investimentos relacionados ao conhecimento, que em uma análise restrita a apenas alguns deles – pesquisa & desenvolvimento, educação pública e software – é possível observar um significativo aumento nas taxas destes investimentos a partir dos anos 80 (uma média anual de 3% nos países pertencentes à OECD). Estes mesmos estudos também apontam para intensidades distintas destes investimentos, variando de país para país, por exemplo: os países da Escandinávia concentram seus investimentos em educação pública, enquanto que pesquisa & desenvolvimento, software e equipamentos de tecnologia da informação encabeçam a lista dos investimentos realizados nos Estados Unidos (OECD *apud* DAVID, 2003, p. 2).

Um outro ponto de avaliação que pode reforçar a formação dessa sociedade de organizações prevista por Drucker (2002), que tem como principal recurso o conhecimento, vem seguindo o raciocínio das observações feitas por Russell (2002, p. 47), nas quais foram analisadas as ligações da arquitetura com as questões sociais. Se for observada a arquitetura atual, com os mesmos olhos que Russell observou as arquiteturas desde as épocas mais remotas até o início do século XX, será vista a força que as organizações vêm ganhando, principalmente se for destacada a importância que vem sendo dada à qualidade do ambiente de trabalho, para permitir melhor desempenho das atividades relacionadas ao intelecto. Ainda sob este enfoque da arquitetura, podemos ressaltar as colocações de Cairncross (2000, p.14 e 45), que lembra que haverá uma mudança na demarcação casa–trabalho e, cada vez mais, escritórios estarão presentes nos projetos de residências.

Entretanto apesar dos indicativos da arquitetura e de alguns atrativos, principalmente os econômicos – como a diminuição dos custos de deslocamento e a diminuição dos custos de manutenção das infra-estruturas organizacionais – e a evolução das tecnologias de comunicação, criarem evidências de uma tendência do “pêndulo histórico” do trabalho estar iniciando um retorno ao ambiente residencial, algumas considerações merecem destaque e permitem um sinal de alerta para não entender o trabalho a distância como uma panacéia. A primeira é que nem todo

⁴ OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*, entidade criada em 14 de dezembro de 1960, hoje composta por mais de 30 países, dentre eles: EUA, México, França, Japão e Korea (www.oecd.org).

tipo de trabalho é passível de uma coordenação e de um desenvolvimento a distância. A rivalidade e a espontaneidade proporcionadas pela presença física sempre será fundamental, e as trocas presenciais são importantes a partir do momento em que permitem outras formas de percepção sensorial que enriquecem o ato da comunicação (DAVID, 2003, p.9).

Esta forma de ver a sociedade, evoluindo para uma sociedade de organizações e tendo o conhecimento como principal recurso de produção, abre espaço para o pensamento de Hock (1999, p.119), que mostra as organizações sustentadas no senso de comunidade das pessoas, ou seja, ver as organizações como um conceito mental de relacionamento.

Em resumo, a sociedade do conhecimento é aquela em que um elevado número de seus membros está envolvido com a produção e a disseminação do conhecimento em um espaço público em que os custos de codificação e disseminação do conhecimento serão radicalmente reduzidos pela pré-existência de conceitos e terminologias compartilhados e de facilidade de acesso às informações e tecnologias de comunicação que intensifiquem a circulação do novo conhecimento. Contudo cabe a observação e a lembrança de que a comunidade do conhecimento é uma estrutura frágil que tem sua base em regras informais – reciprocidade e manifestação – sendo facilmente desagregada quando seus membros perdem a habilidade e a dedicação de seguir tais regras e começam a seguir interesses individualistas e não cooperativos (DAVID, 2003, p. 6 e 8).

Isso quer dizer que a reprodução do conhecimento está no âmago de muitas profissões e tradições, mas pode facilmente ter seu processo de construção e perpetuação obstruído quando o vínculo social é desestruturado, quando a conexão entre velhas e novas gerações é perdida e quando comunidades de profissionais perdem sua capacidade de agir na estabilização, preservação e transmissão do conhecimento. Nestes casos, a ruptura do tecido social leva à existência de uma opressão que gera uma paralisia, e o conhecimento passa a correr um risco iminente de ser perdido e esquecido (DAVID, 2003, p. 4). Este contexto leva ao entendimento da importância do Capital Social como forma de manter este tecido social em um estado que permita a continuidade do processo de construção e socialização do conhecimento.

2.1.2 Capital social, a comunidade além do racionalismo econômico

“Capital social é a argamassa que mantém as instituições em contato entre si e as vincula ao cidadão visando à produção do bem comum”.

(D'ARAUJO, 2003, p. 10)

Sob a luz do segundo enfoque – construção de relacionamento – pode ser destacada a análise de D'Araujo (2003, p. 8 e 58), em que o conceito de capital social pode ser usado para discussão e reflexão de assuntos pertinentes à comunidade e à sociedade – desenvolvimento econômico, humano, social e democrático – e que este conceito remete a valores que vão além do racionalismo econômico, lembrando aspectos éticos da vida em comum. Chamando a atenção para a importância da cooperação e da confiança entre as pessoas e entre estas e suas instituições. No contexto deste trabalho o entendimento de capital social seguirá a seguinte definição:

Capital social expressa, basicamente, a capacidade de uma sociedade de estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com vistas à produção de bens coletivos. Refere-se às instituições, relações e normas sociais que dão qualidade às relações interpessoais em uma dada sociedade. A coesão social é vista como fator crítico para a prosperidade econômica e para o desenvolvimento sustentado. (BANCO MUNDIAL apud D'ARAUJO, 2003, p. 9 e 10)

Os estudos de Putnam (1995) apontam para a conclusão de que as comunidades onde existe um capital social mais desenvolvido apresentam um maior desenvolvimento e uma possibilidade de melhor aproveitamento de novas oportunidades de desenvolvimento. Afirmando também que as dinâmicas sociais para produzir capital social podem ser modificadas ao se agir sobre a cultura das comunidades.

Os pontos culturais a serem trabalhados nas comunidades podem ser concentrados na auto-estima, confiança e reciprocidade. Segundo Hume (*apud* D'ARAUJO, 2003, p. 17) a confiança é a base para a construção do capital social, a chave para a cooperação voluntária, ou seja, o capital social é produto da confiança, de regras de reciprocidade e de sistemas de participação cívica e abre a possibilidade de cooperação horizontal, a desoneração dos negócios, a agilidade das operações e traz resultados mais rápidos.

Desta forma um dos valores que vão além do racionalismo econômico é a confiança. Para Putnam (*apud* D'ARAUJO, 2003, p. 18) a confiança tem como uma de suas fontes as regras de reciprocidade, que tem a ver com a máxima de Cícero: “nenhum dever é mais importante do que retribuir um favor”. Echeverría (2002, p. 13-19) também coloca a confiança como atributo dos

sistemas sociais, postulando que o desenvolvimento da confiança é condição para o funcionamento de qualquer sistema social, mesmo os sistemas altamente repressivos, e que os próprios sistemas sociais criam mecanismos que tem a capacidade de desenvolver a confiança entre seus membros, como por exemplo, as normas de comportamento e sua administração; a propriedade e o dinheiro; a informação e o conhecimento; a solidariedade interna do sistema; os valores compartilhados e o sentido transcendente do futuro. Estes mecanismos estão tanto no nível estrutural, quanto no nível cultural.

Em resumo, capital social não é um instrumento estanque. Ele reflete uma coesão baseada no consenso espontâneo, que tem na confiança sua base e seu ponto crítico, a cooperação voluntária como resultado e como consequência o desenvolvimento da comunidade e um melhor aproveitamento das oportunidades (D'ARAUJO, 2003, p.56-58).

Entretanto, a despeito do entendimento da relevância do capital social e apesar de esforços de organismos como o Banco Mundial (D'ARAUJO, 2003, p.22), no sentido de buscar mudança de hábitos e dinâmicas que permitem o desenvolvimento do capital social, pesquisas e coletâneas realizadas por Putnam (1995) apontam, de uma maneira global, que desde 1995 existe um declínio de capital social e de cultura cívica em países com democracias estáveis (EUA, Japão, França, Inglaterra, Espanha e Austrália), com consequências negativas para a educação, o bem-estar e a democracia. A partir destas constatações surgem questionamentos, que apesar de não serem foco deste trabalho, mostram possibilidades da aplicação social das comunidades virtuais, são eles: existe uma substituição das formas tradicionais de associativismos por outras ainda não valoradas ou mensuradas? As comunidades virtuais representam esta nova forma de associativismo? As comunidades virtuais podem ajudar na retomada do crescimento do capital social?

2.1.3 Tecnologia, a comunidade a caminho de uma dimensão virtual

“...a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas”.

(CASTELLS, 2005, p.43)

Antes de abrir a análise da sociedade sob o enfoque tecnológico, cabe ressaltar a colocação de Castells (2005, p. 43) de que a sociedade não é determinada pela tecnologia, nem tampouco a sociedade traça as linhas das transformações tecnológicas. No entanto é inegável a influência que a tecnologia exerceu e vem exercendo sobre a sociedade, principalmente no que

diz respeito à comunicação entre as pessoas (Figura 3), tornando o fluxo de conhecimento mais rápido e acessível. Este entendimento encontra reforço em Einstein (*apud* LÉVY, 1999, p. 13), para quem, no século XX explodiram três grandes bombas: a bomba demográfica, a bomba atômica e a bomba das telecomunicações. Influência também relatada nos estudos de Goody (*apud* MATTELART, 2002, p. 80) sobre os efeitos da escrita e sobre os “modos de pensamento” ou processos cognitivos, que o levam a afirmar que “mesmo que não se possa reduzir uma mensagem ao meio material de sua transmissão, toda a mudança no sistema de comunicação tem necessariamente importantes efeitos sobre os conteúdos transmitidos”.

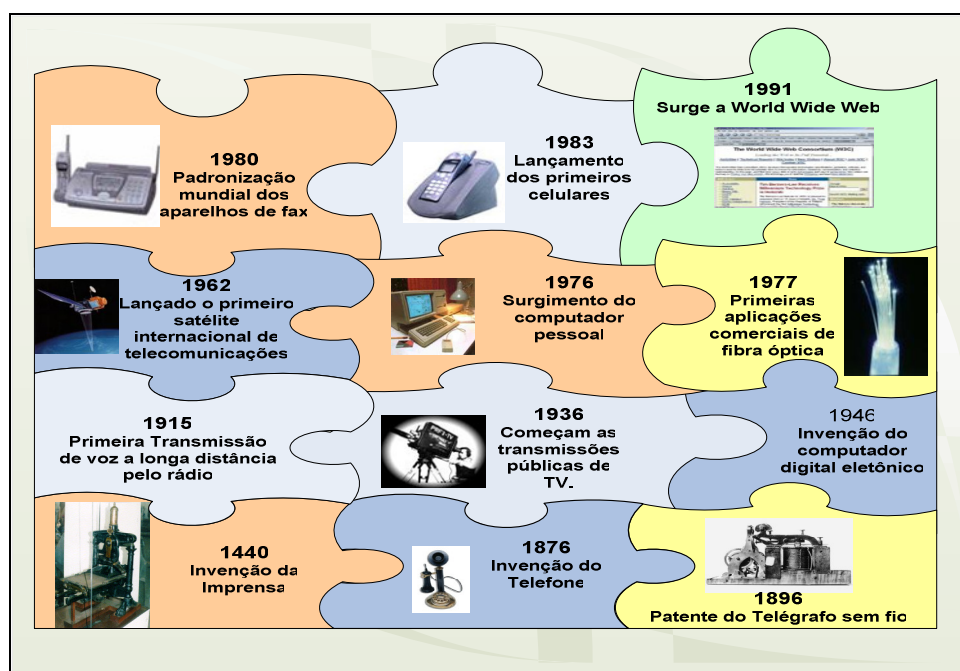


Figura 3 - História da comunicação a distância (adaptada HSM, 2005)

Um retrospecto histórico mostra que esta “revolução” que direciona o entendimento para uma sociedade da informação ou do conhecimento tem seu ponto de início nos anos 50, em estudos de laboratórios dedicados a cálculos matemáticos. Os anos 60 trouxeram os computadores com tempo compartilhado (*time-shared computers*), o que possibilitou a redução dos custos do uso dos computadores, mas que teve como grande descoberta a visão de que o real benefício não estava na redução dos custos financeiros, mas na possibilidade do compartilhamento de informação por meio de e-mails e transferências de documentos entre as pessoas que compartilhavam os recursos da máquina. Nos anos 80 a chegada quase simultânea dos computadores pessoais e da tecnologia das redes locais (*ethernet*) permitiu a interconexão de

centenas de computadores pessoais, principalmente dentro das organizações, contudo foi com a internet que houve um aumento significativo desta comunidade de pessoas com possibilidade de compartilhar informação por meio de e-mails e transferência de arquivos (DERTOUZOS, 2001, p. 15).

Porém, em dois momentos as observações de Goldsmith (*in* HESSELBEIN, 2001, p. 108) soam como um alerta em um contexto de euforia com as tecnologias de comunicação: primeiro, ao lembrar que mais informação não necessariamente leva às melhores decisões, sendo que o desafio da sociedade será filtrar de forma eficiente as informações realmente relevantes e, segundo, ao mostrar que uma revisão histórica permite a afirmação de que a disponibilidade de informações de forma instantânea não levará necessariamente a uma comunicação de qualidade, citando como exemplo a expectativa criada pela televisão no início de sua história e o resultado de sua utilização atual que proporciona apenas estímulos de curto prazo. Outro ponto que deve ser destacado nesta ótica de alerta é o erro em considerarem-se as tecnologias de comunicação em termos de substituição, ou seja, o nascimento de uma nova tecnologia não inviabiliza e nem torna menos importante uma tecnologia já existente, elas devem ser pensadas de forma complementar ou até mesmo como um adicional (LÉVY, 1999, p. 129).

No entanto, a despeito de qualquer alerta ou forma de visão social nos últimos vinte anos, no centro desta evolução tecnológica está o nascimento de uma “linguagem digital”, que trouxe para o dia-a-dia da sociedade os computadores pessoais e a internet, entre outros meios de comunicação, armazenamento e troca de informações (Figura 3). Nenhuma área da sociedade deixou de sofrer influências desta evolução tecnológica, ela está em casa, na gestão das organizações, na criação de novos produtos e na troca monetária. Estas influências podem ser dimensionadas a partir da observação: dos dispositivos de aprendizagem cooperativa em rede desenvolvida por organismos de formação profissional e de ensino a distância; comunidades de prática virtual disponibilizadas nas organizações com auxílio de dispositivos informatizados e pesquisadores e estudantes que trocam idéias, artigos e experiências em comunidades de interesse específico (LÉVY, 1999, p. 29).

Neste contexto o principal fator tecnológico foi o surgimento da rede mundial – *World Wide Web* ou *www* – (Figura 3), que teve como resultado a formação de uma complexa rede mundial de comunicações. Para Castells (2005, p. 82), “a universalidade da linguagem digital e a lógica das redes de comunicação proporcionaram as condições tecnológicas para a comunicação global horizontal”, que em última instância viabilizaram de forma definitiva o conceito de

globalização tão alardeado nos últimos vinte anos. Em outras palavras, com a rapidez de troca de informações proporcionada por esta rede, as atividades econômicas e sociais deixaram de conhecer fronteiras entre as organizações e até mesmo nacionais. Com isto a sociedade passa a ter acesso a uma maior variedade de produtos e conhecimento, e os países pobres com mão-de-obra mais barata passam a receber mais oportunidade de trabalhos, ou seja, passa a existir um comércio global (GOLDSMITH, *in* HESSELBEIN, 2001, p. 109).

Para Lévy (1999, p. 123-131) a formação desta rede mundial leva ao movimento social da cibercultura, que tem sua origem na década de 70 em um outro movimento social chamado “*Computers for the People*”, que tinha como objetivo colocar o potencial dos computadores nas mãos dos indivíduos. A base do movimento social da cibercultura está em três princípios que orientam seu crescimento: (i) a interconexão; (ii) a criação de comunidades virtuais e (iii) a inteligência coletiva. A interconexão coloca a humanidade em um contínuo no qual não existem fronteiras e os seres e as coisas são imersos em uma comunicação interativa. Apoiadas nesta interconexão surgem as comunidades virtuais – que serão analisadas com maiores detalhes em um tópico específico – constituídas não mais pela proximidade, mas principalmente pela afinidade de interesses e conhecimentos, tendo como principal moeda um processo de cooperação ou de troca, cabendo a ressalva de que não se postula a substituição dos contatos físicos, mas um complemento ou adicional a estes. A inteligência coletiva constitui-se o motivo que leva as pessoas a se organizarem em comunidades virtuais, ou seja, a busca por mais sinergia dos saberes, dos conhecimentos e das imaginações.

No entanto a “revolução” tecnológica traz consigo forte impacto socioeconômico ao levar à redução de postos de trabalhos, em setores tradicionais como o setor de transformação, que passou de 32,9% de representatividade dos postos de emprego, no início do século XX, para 24,7% no início dos anos 90 (CASTELLS, 2005, p. 358 e 359). Trata-se de desemprego estrutural, isto é, desempregos provocados não por crises circunstanciais, mas por mudanças definitivas no funcionamento da economia.

No âmbito pessoal este impacto também pode ser percebido. Hábitos simples, como o de conversar e ler, passam a ter um alcance muito mais amplo, já que surgem lugares familiares de encontro e troca para grupos humanos que eram apenas potenciais antes do surgimento destas novas tecnologias de comunicação. Não podendo ser negado o entendimento de que houve uma democratização do conhecimento, uma vez que esta “nova” forma de relacionamento não

encoraja a irresponsabilidade ligada ao anonimato, pelo contrário, exploram novas formas de opinião pública (LÉVY, 1999, p. 129).

Cabe ser destacado que de uma forma global o acesso a esta rede mundial ainda é altamente desigual. Desigualdade essa que se mostra bem clara na análise das estatísticas de fontes diversas entre 1998-2000, nas quais é possível identificar que, embora os países industrializados representem 15% da população mundial, na Internet eles representam 88% dos usuários. Só na América Latina, 90% dos usuários de Internet provêm dos grupos de renda mais alta (CASTELLS, 2005, p. 433). Dessa forma, a exclusão digital passou a ser mais um diferencial negativo nos indicadores sociais dos países mais pobres, contudo tecnologias emergentes de comunicação digital (Quadro 2) podem vir a contribuir de maneira significativa para a redução dessa desigualdade digital.

Quadro 2 – Tecnologias emergentes de comunicação digital

GOLDMAN SACHS INVESTE EM INTERNET POR REDE ELÉTRICA

A Current Communications Group, empresa que oferece acesso à Internet de banda larga por meio de linhas elétricas, afirmou que recebeu um grande investimento do Google, do grupo Hearst e do banco Goldman Sachs. A companhia informou que pretende usar o financiamento para acelerar sua distribuição de serviços de voz, vídeo e dados no mercado doméstico e mundial. Entretanto, preferiu não revelar os termos do investimento, ainda que o jornal The Wall Street Journal tenha divulgado valor em torno de US\$ 100 milhões.

O serviço da Current está disponível originalmente em Cincinnati, Ohio, nos Estados Unidos, por meio de uma parceria com a Cinergy, além de algumas distribuições que são feitas para os estados de Maryland e Havaí. “Fica claro que a tecnologia está pronta para ser levada a novos mercados e estamos gastando grande parte de nosso tempo tentando fazer isso”, afirmou o diretor da Current, Scott Bruce.

Alternativa para áreas rurais – O acesso à Internet através da rede elétrica é uma maneira de distribuir serviços de banda larga para áreas rurais, aonde linhas telefônicas e de cabos não chegam, ou para lugares onde o acesso sem fio é muito caro ou ainda não foi instalado.

Também há uma corporação padrão, a HomePlug Powerline Alliance, com especificações para transferir informações de dentro de lares e vindas de fontes externas para a rede elétrica da casa. Entre seus membros mais proeminentes estão empresas, como a Sony e a Comcast.

A tecnologia ainda não ganhou grande adesão por parte da maioria dos consumidores, já que não é largamente oferecida. Outras tecnologias, como a sem-fio WiMax, popularizaram-se como alternativas para levar a Internet a lugares distantes.

“Nosso interesse em estabelecer uma parceria com a Google é quase óbvia. Eles estão interessados na proliferação da banda larga”, disse Bruce. Em nota, a Google declarou que “estava muito ansiosa para ter parceria com a Current Communications e ajudar a promover melhores acessos à Internet”.

Um porta-voz da Goldman e Sachs informou que o investimento foi realizado, mas preferiu não declarar mais informações.

Fonte: www.intermanagers.com.br⁵ – newsletters 11/julho/2005

Mesmo onde o uso da rede mundial é mais generalizado, existem outros fatores de preocupação social. Pelo enfoque econômico passam a existir os crimes digitais, como a invasão de sistemas, que ameaçam os direitos autorais e as propriedades industriais (SÜSSMUTH, *in* HESSELBEIN, 2001, p. 42). Pelo lado social a preocupação vem do uso da Internet, entre

⁵ www.intermanagers.com.br é uma comunidade on-line de executivos ibero-americanos mantida pelo HSM Group que atua como um canal de interação para toda a comunidade de negócios.

outros, por terroristas e exploradores sexuais, fatores que levam governos, organismos internacionais e a sociedade de uma forma geral a terem de repensar o código penal (MATTELART, 2002, p. 141 e 142).

É impossível ignorar a influência das tecnologias na sociedade. Para produzir, entender, aprender e educar, é cada vez mais necessário conhecer a linguagem digital. É nela que a informação é gerada, processada, armazenada e transmitida, incluindo as crescentes opções técnicas para as comunicações (SÜSSMUTH, *in* HESSELBEIN, 2001, p. 41). Em outras palavras, esta nova forma de relacionamento vem influenciando de forma definitiva o modo de ver o mundo e logo atingirá a todos (LÉVY, 2001; NEGROPONTE, 1995, CASTELLS, 2005). Um exemplo desta influência pode ser destacado pelo papel da rede mundial (Internet) no apoio à manutenção da ordem econômica e financeira do Reino Unido, por ocasião dos atentados terroristas de julho de 2005 (Quadro 3).

Quadro 3 - A Rede Mundial como apoio à manutenção da ordem econômica e financeira

SALA DE BATE-PAPO ON-LINE MANTEVE FINANÇAS EM LONDRES FUNCIONANDO

Uma sala secreta de bate-papo on-line, operada pelas autoridades regulatórias do setor financeiro britânico, ajudou a manter os mercados financeiros de Londres abertos depois das explosões ocorridas na cidade na quinta-feira (07/07/2005). O Banco da Inglaterra, o Tesouro do país e a Autoridade de Serviços Financeiros (FSA) ativaram uma seção segura de seu *site* Financial Sector Continuity para conversar com os grandes bancos que operam na City, o centro financeiro de Londres, e descobrir qual era a situação nas instituições.

O site, estabelecido depois dos atentados de 11 de setembro de 2001 contra o World Trade Center, em Nova York, permite que as autoridades regulatórias coordenem ações e se comuniquem com o setor de serviços financeiros caso haja um evento devastador como os atentados contra um ônibus e trens do metrô londrino, que mataram mais de 50 e feriram centenas de pessoas.

Plano de contingência via Internet – O site tem uma seção segura na qual as autoridades podem se comunicar diretamente com os grandes bancos, que são a chave para a estabilidade do sistema financeiro internacional. “Nós, as autoridades, estamos todas em contato umas com as outras e com a infra-estrutura financeira”, disse uma porta-voz do Banco da Inglaterra.

Os mercados financeiros da City, onde câmbio, ações, títulos e *commodities* no valor de trilhões de dólares são negociados a cada dia, mantiveram-se abertos, apesar dos percalços causados pelas explosões. O banco suíço UBS, por exemplo, evacuou por um breve período o seu edifício em Liverpool Street, que abriga as mesas de operação de câmbio e de títulos da instituição, mas planos de contingência garantiram que as operações não fossem prejudicadas.

A Corporation of London, que administra o centro financeiro londrino, e a polícia da City também dispõem de um sistema de comunicação seguro via Internet, usado na quinta-feira para oferecer conselhos a bancos e outras instituições localizadas na “milha quadrada” do centro europeu de operações de algumas das maiores companhias financeiras do mundo.

Fonte: www.intermanagers.com.br – newsletters 11/julho/2005.

Contudo dizer que os avanços da tecnologia têm influência irreversível sobre a sociedade não significa uma aceitação sem restrições de uma sociedade estruturada nas “malhas” de uma rede mundial. Existem correntes de pensadores que vêem este contexto de forma diferenciada, uns destacando o lado positivo das evoluções proporcionadas pelo aparecimento da rede mundial e outros com enfoque nas distorções provocadas por esta mesma rede.

Do lado mais positivo, pode-se dar destaque a Lévy (2001, p. 29), para quem “em sua face interna, as redes de computadores suportam quantidades de *tecnologias intelectuais*, que aumentam e modificam a maioria de nossas capacidades cognitivas, favorecendo o desenvolvimento e a manutenção de processos de inteligência coletiva”. Chamando a atenção para a necessidade de aproveitar o potencial da coletivização do saber contido nas novas tecnologias (rede mundial), especialmente em um momento de formação de uma cultura do futuro na qual os grupos ou comunidades que fizerem uso adequado destas tecnologias terão uma vantagem considerável, ainda que exista a possibilidade de que a rede mundial venha a reproduzir e amplificar distorções de uma cultura de massa.

Um contraponto é dado por Baudrillard (*apud*, RHEINGOLD, 1993, p. 359-361) para quem a rede mundial representa um terceiro estágio de evolução dos signos e seus significados, em que, com a entrada em um mundo hiper-real⁶, os signos começam a esconder a ausência da realidade, ou seja, a fingir que tem significado, levando ao caos, confusão e informações que não são confiáveis, que estimulam aceitação sem críticas e levam ao superficialismo. Há um entendimento que encontra complemento social em Mattelart (2002), que vê a globalização tecnológica como uma ferramenta dos que detêm o poder econômico, onde a liberdade de informação e expressão na era da rede mundial continua mais plena para a elite do que para a maioria dos cidadãos.

A esses últimos (Baudrillard e Mattelart) cabe a colocação de Lévy (1993, p. 15) de que aqueles que condenam as novas tecnologias (incluída nessas a rede mundial) são incapazes de condenar a impressão e a escrita, que também são tecnologias, pois a impressão e a escrita já fazem parte do seu cotidiano de forma tal que não podem ser apontadas como estrangeiras. No entanto esta visão do “lado negro” das telecomunicações, postulada por Baudrillard e Mattelart, não deve ser descartada, uma vez que ajudam a estabelecer limites às potenciais armadilhas inerentes às comunidades virtuais, multimídias e à rede mundial (RHEINGOLD, 1993, p. 361).

Um aspecto mais prático a essa discussão, que vai além da validade ou não das “novas” tecnologias, é a observação de Dertouzos (2001, p. 19) de que no início do século XXI havia perto de 300 milhões de pessoas interconectadas pela Internet, mas que apesar deste número

⁶ Os hiper-realistas encaram a utilização das tecnologias de comunicação como via para substituição total do mundo natural e da ordem social por uma hiper-realidade tecnologicamente mediada, uma “sociedade do espetáculo” na qual não estamos sequer conscientes de que trabalhamos o dia inteiro para ganhar dinheiro para pagar meios de entretenimento que nos dizem o que devemos desejar, que marcas consumir e em que políticos acreditar (RHEINGOLD, 1993, p. 358).

causar certo impacto e saltar aos olhos de uma análise mais superficial, ele representa apenas 5% da população mundial, o que torna, de certa forma, uma presunção chamar a Internet de “*worldwide*”.

Muito mais de que uma infra-estrutura tecnológica de comunicação a distância, trata-se de buscar uma forma de usar esta infra-estrutura existente para promover o relacionamento entre as pessoas, por mais defeitos e injustiças que ela ainda possa apresentar (LÉVY, 1999, p. 124). Em resumo pode ser adotado o entendimento de Rheingold (1993, p. 19) de que “pela influência potencial da rede mundial nas convicções e percepções de um número tão grande de indivíduos, o futuro desta rede está ligado ao futuro da comunidade, da democracia, da educação, da ciência e da vida intelectual”.

Montado o referencial que permite uma visualização de forças que podem influir no modelo organizacional, no próximo tópico será construído, conforme proposta, um referencial teórico para a visualização das mudanças e pressões que as organizações vêm sofrendo em função desta “nova” ambiência mundial. Em outras palavras, trata-se de um momento de transição em que o principal recurso é o conhecimento, e as distâncias entre o conhecimento e seu uso efetivo vêm diminuindo em função do surgimento de novas tecnologias.

2.2 O MODELO ORGANIZACIONAL

“A empresa tradicional morreu e, no entanto, não nasceu o tipo de empresa que a substituirá”.

(ECHEVERRÍA, 2001, p.30)

O entendimento de que o modelo de gestão das organizações desenvolvido por Taylor não mais atende às necessidades atuais de gestão é um juízo que parece ser senso comum. Entretanto, entender o núcleo do trabalho desenvolvido por Taylor é fundamental para o estabelecimento de um novo modelo de gestão, uma vez que conduz a uma linha de raciocínio sobre o trabalho nas organizações, isto é, a história da empresa tradicional dá lições para o presente (ECHEVERRÍA, 2001, p. 31-36).

Na busca deste retrospecto histórico, verifica-se que a fonte da produtividade da empresa tradicional, na visão de Taylor, era as habilidades físicas do trabalhador. Taylor resolveu a questão da produtividade da empresa tradicional, ao transcender o conceito de habilidades físicas, desagregando-o em dois domínios: “tempos e movimentos”. Ao fazer tais distinções, abriu-se a possibilidade de controle da produtividade, visto que sai de um conceito subjetivo de

habilidades físicas e entra em dois domínios controláveis: o domínio dos movimentos e o domínio do tempo, cabendo ao engenheiro o desenho dos movimentos e à destreza física dos operários a execução das atividades (ECHEVERRÍA, 2001, p. 32). Drucker (2002, p.14-19) reforça este entendimento da importância de Taylor ao creditar à gerência científica de Taylor o início da aplicação do conhecimento ao trabalho, o que resultou em aumentos reais na taxa de produtividade (cerca de cinquenta vezes em todos os países avançados).

Porém, este modelo chegou em seu patamar limite de produtividade e em alguns casos passou de impulsionador para redutor da produtividade, levando à necessidade de desenvolver um novo modelo de gestão. Drucker (2002, p. 55-66) indica o caminho para um novo modelo de gestão, ao mostrar que a nova fonte da produtividade é o conhecimento e que o grande desafio a ser enfrentado pelas organizações é a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e dos trabalhadores em serviços, ou seja, dos trabalhos não-manuais.

Entretanto, a distinção de trabalhos não-manuais proposta por Drucker (2002, p.55-66) está no mesmo nível de subjetividade de “habilidades físicas” da era dos trabalhos manuais (empresa tradicional) de Taylor. Existe a necessidade de transcender o conceito de trabalhos não-manuais, a exemplo do que foi realizado com o conceito de habilidades físicas, e desagregar estes conceitos em domínios que possam ser trabalhados e de certa forma controlados (ECHEVERRÍA, 2001, p. 50).

O postulado dos critérios de trabalho de empresas emergentes, que podem ser observados no Quadro 4, permitiu a Echeverría transcender o conceito de trabalhos não-manuais (trabalhadores do conhecimento).

Quadro 4 - Comparativo Empresa tradicional X Empresa emergente

CRITÉRIOS	EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA EMERGENTE
Trabalho preponderante	Trabalho manual	Trabalho não-manual
Fundamento do trabalho	Destreza física	A palavra
Chave da produtividade	Movimentos e tempos	Competências conversacionais
Mecanismo de coordenação	Linha de montagem	Redesenho de processos (<i>workflow</i>)
Lócus reflexivo	Localizado: engenheiro	Difuso: praticamente reflexivo
Mecanismo de regulação	Mando e controle	Autonomia responsável
Caráter de regulação	“Teto”	“Piso”
Emocionalidade base	Medo	Confiança
Perfil de autoridade	Capataz	<i>Coach</i>
Tipo de organização	Piramidal e hierárquica	Horizontal e flexível
Critério-guia	Padronização	Aprendizagem organizacional

Fonte: Echeverría (2001, p.86)

Pesquisas realizadas por Bradford (2006) reforçam este postulado de Echeverría, ao mostrar que o desenvolvimento econômico nos mais variados segmentos de mercado cada vez mais sofre influência dos trabalhos que envolvem interações. Faz parte do *job description* destes trabalhadores a análise de informações, lidar com ambigüidades e a resolução de problemas. A globalização, a especialização e novas tecnologias são apontadas como fatores que impulsionam estas mudanças. Outro ponto em comum, entre os estudos de Bradford (*ibidem*) e Echeverría (2001) e a distinção entre o trabalho transacional e o trabalho tácito⁷, onde por trabalho tácito é entendido todo aquele que envolve interações com outros colaboradores internos, clientes e parceiros/fornecedores, além de complexas tomadas de decisão baseadas em conhecimento, discernimento, experiência e intuição.

Para Bradford (2006), apesar do caminho ainda não estar definido, o desafio é tornar produtivo este trabalhador tácito, cuja união entre tecnologia e estratégia organizacional é passagem obrigatória. A Echeverría (2001) cabe o crédito por um aprofundamento maior na busca desta produtividade quando é apontada a palavra como fundamento do trabalho e as competências conversacionais como chave da produtividade.

Contudo, esta nova forma de atuar das empresas (Quadro 4), que traz a palavra como o fundamento do trabalho e a chave da produtividade centrada nas competências conversacionais, isto é, na forma mais adequada de uso dos atos de linguagem (ECHEVERRÍA, 2001, p.67), demanda uma mudança cultural e encontra também uma “nova” dinâmica socioeconômica que a influencia diretamente. A influência dessa “nova” dinâmica socioeconômica pode ser mais bem observada ao verificar-se que o poder da palavra não fica restrito apenas ao ambiente interno das organizações, a palavra também ganha força no ambiente externo. Essa constatação foi mostrada pelos autores do *The Cluetrain Manifesto* (www.cleutrain.com/book), para quem “mercados são conversações”, e a internet levou o centro do poder para as mãos do cliente ao criar uma rede de conversações mantidas entre os consumidores, que os tornam mais exigentes, ágeis e organizados.

Estes dois pontos, a mudança cultural e a “nova” dinâmica socioeconômica, forçam as organizações a um aprendizado duplo. Por um lado abre-se a possibilidade de uma cultura

⁷ **Categorias de trabalhos:** **transformacional** – extração de matéria-prima e transformação em um produto final; **operacional ou transacional** – requer interações geralmente baseadas em regras, pode ser montado um roteiro ou automatizado; **tácito** – requer interações mais complexas em que é necessário um alto grau de discernimento, envolve ambigüidades, delineado em conhecimento tácito ou em experiências.

organizacional em que o relacionamento nas organizações encontra a necessidade do estabelecimento de uma nova cultura que passa de um relacionamento hierárquico e centrado no medo, para uma forma de relacionamento mais flexível e centrado na confiança (Quadro 4). Por outro lado, a “nova” dinâmica socioeconômica, com sua demanda por agilidade e rompimento de fronteiras dentro e fora das organizações, leva à necessidade de que todo este processo de relacionamento e comunicação seja executado em um novo ambiente, um ambiente de redes (CASTELLS, 2005, p. 223-233), que em última instância é um ambiente virtual. A transição do lócus reflexivo de centralizado (figura do engenheiro no modelo de Taylor) para um modelo descentralizado, acompanhado da alteração do mecanismo de regulação de mando e controle para uma autonomia responsável (Quadro 4), leva à demanda de uma mudança cultural na forma de comunicação. Desta forma, surge a necessidade de um segundo aprendizado: como se relacionar e se comunicar em um ambiente onde não há necessariamente contatos presenciais.

Uma vez identificados estes pontos de impacto na cultura organizacional, cabe uma análise um pouco mais detalhada sobre estes dois fatores: o relacionamento e a comunicação nas organizações, a forma como eles estão sendo conduzidos dentro das organizações e qual o impacto do ambiente virtual neste contexto organizacional de mudanças. Lembrando que a idéia de uma organização autônoma fechada em suas fronteiras está dando lugar ao conceito de uma organização formada por múltiplos parceiros, fortemente ligadas às operações umas das outras e empenhadas em relacionamentos recíprocos formais ou informais. Internamente, os espaços privados passam a ser substituídos pelos sociais para facilitar o trabalho colaborativo entre as equipes, que passam a buscar o em que o que realmente passa a ser comercializado são idéias e imagens (RIFKIN, 2001, p. 31, 45 e 47).

2.2.1 Relacionamento nas Organizações

“Toda relação social que não se fundamente na força tem que se sustentar na confiança. Este é o elemento unificador básico, agindo como o ‘cimento’ da relação”.

(ECHEVERRÍA, 2002, p. 6)

Antes de iniciar uma revisão dos relacionamentos nas organizações faz-se necessário um melhor entendimento das organizações: qual a sua finalidade, seu papel e suas características? Somente desta forma será possível um bom entendimento da sua força “motriz”: o relacionamento.

Drucker (2002, p.28-32) afirma que organização é um conjunto de especialistas que se relacionam com a função de tornar os conhecimentos produtivos; são instituições com fins especiais e são eficazes porque se concentram em uma tarefa. As organizações existem para produzir resultados externos, característica que a difere da sociedade, da comunidade e da família, que existem para seus próprios fins.

Apesar de uma organização ser um grupo humano, ela não é concebida baseada na natureza psicológica e nas necessidades biológicas dos seres humanos (DRUCKER, 2002, p.27). Contudo, cuidados desde a sua criação devem ser tomados para possibilitar que os participantes deste grupo humano de especialistas relacionem-se e atinjam os objetivos da organização, que é tornar os conhecimentos produtivos. Flores (1997, p. 39), de uma forma um pouco mais abrangente, também pensa em organizações como um conjunto de pessoas que cooperam para atender a desejos individuais e coletivos.

Hock (1999, p. 19), ao falar do processo de criação de organizações caólicas, coloca as dimensões de uma organização, isto é, as perspectivas que devem ser observadas no momento de sua criação, destacando seis elementos básicos: o propósito, os princípios, as pessoas, os conceitos, a estrutura e a prática. Cada um destes elementos funcionará como elemento de ligação dos especialistas que compõem as organizações, permitindo a transformação de conhecimentos isolados, estéreis, em conhecimento unificado, produtivo (DRUCKER, 2002, p. 29).

Ghoshal (1998, p. 28) lembra que a teoria do capital social pode fornecer as bases para o entendimento dos relacionamentos entre os participantes – especialistas – de uma organização e que a construção destes relacionamentos – base do capital social – constitui vantagem organizacional, uma vez que é por meio destes relacionamentos que as organizações potencializam a criação e a troca de conhecimento, que são identificados como os dois fatores geradores de vantagens competitivas.

Segundo Drucker (2002, p. 23), a revolução gerencial torna o gerente o “responsável pelo desempenho de pessoas” e, posteriormente, de forma mais abrangente, o “responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento”. Esse novo entendimento do papel do gerente permite sua atuação como agente da construção do capital social das organizações.

Neste contexto organizacional, visto até o momento, que reforça a visão da organização como um sistema social, o núcleo da construção dos relacionamentos – capital social – a

exemplo das comunidades, também está no atributo confiança, que, como lembra Echeverría (2002, p. 13), é o atributo sem o qual nenhum sistema social é capaz de sustentar-se.

Desta forma, a construção de relacionamentos organizacionais que possibilitem as organizações pensadas por Hock (1999), Drucker (2002) e Flores (1997) passa por mecanismos semelhantes ao da construção de relacionamentos nas comunidades. Echeverría (2002, p.13-19) descreve seis desses mecanismos que possibilitam o desenvolvimento da confiança, “viga mestra da empresa do futuro”, sintetizados no quadro 5.

Quadro 5 - Mecanismos que têm a capacidade de desenvolver confiança

Mecanismo	Influência nas organizações
Normas de comportamento e sua administração	Toda organização, toda empresa, tem suas próprias normas de comportamento que influem no nível de confiança de seus membros e condicionam determinados comportamentos. Quanto mais claras e respeitadas essas normas forem, maior a confiança com que os membros da empresa se desenvolverão; quanto mais confusas forem e quanto mais arbitrariamente forem aplicadas, maior será a desconfiança com que operam. Toda norma de comportamento tem um determinado efeito na confiança. Todavia, aquelas que incidem com maior força nos níveis de confiança de uma empresa são, habitualmente, as relacionadas com sistemas de avaliação de desempenhos e com as normas de contratação e demissão, de remuneração, de promoção e outros benefícios – em geral as que compõem as políticas de compensações da empresa.
Propriedade e dinheiro	No que se refere às empresas, isso remete às políticas de remuneração, de incentivos pecuniários e de distribuição de lucros. São múltiplos os indicadores que, no contexto da empresa, indicam quão saudável ela está financeiramente. Seu nível de endividamento e seu fluxo de caixa são dois deles. O valor de suas ações no mercado é a expressão da confiança que os acionistas e, em geral, a comunidade financeira têm no futuro da empresa. Se a situação financeira da empresa é precária, se seu futuro, por exemplo, vê-se comprometido pelo surgimento de um novo competidor, isso se refletirá em seu nível interno de confiança e na confiança que ela irradia para a comunidade.
Informação e conhecimento	Se dinheiro é poder, também o são a informação e o conhecimento. Quando se enfrenta um problema e se tem a certeza de que se saberá como resolvê-lo, o nível de confiança com o qual se vai encará-lo será muito diferente do que se tiver que pensar sobre o que fazer. O conhecimento outorga confiança e faz com que a pessoa aja. A empresa de hoje repousa, como nunca, em suas reservas de conhecimento. Porém, novamente, tal conhecimento não se encontrará só na capacidade de ação individual de seus membros, ainda que este seja, sem dúvida, um aspecto importante. Tal conhecimento encontra-se, também, em sua estrutura. Ele é encontrado, por exemplo, em suas tecnologias, em suas práticas de trabalho conjunto, em seus processos. Eles expressam capacidades diferenciais de eficácia que são independentes dos indivíduos que participam deles.
Solidariedade interna do sistema	No nível da empresa, a solidariedade interna é outro fator de importância na determinação do nível de confiança do sistema. Dele resultarão distintos sentidos de atribuições e distintos níveis de compromisso entre seus membros. Muitas vezes, mais que uma solidariedade pessoal entre os membros de uma equipe ou de uma organização, o que se alcança é uma modalidade de vínculo afetivo mais abstrato, não tão distante de amor à Pátria, mas desta vez, dirigido para a organização. A concorrência, em muitos casos, tende a transformar a imagem do inimigo.
Valores compartilhados	Os valores expressam aquilo a que damos importância. Toda cultura empresarial encerra determinados valores. Muitos deles surgem de maneira espontânea, a partir do estabelecimento de determinadas práticas; outros são o resultado do esforço para introduzi-los no sistema. Esses valores têm efeitos indiscutíveis nas ações dos membros do sistema e no nível de desempenho da empresa. Trata-se, às vezes, de efeitos positivos, outras vezes, de efeitos negativos. De qualquer forma, sejam quais forem os valores e tenham eles efeito positivo ou negativo nas condições internas de confiança, o fato de que eles sejam mais ou menos compartilhados pelo conjunto dos membros da organização gera, por si mesmo, um efeito adicional na confiança. Quanto maior o grau que tais valores são partilhados, maior o nível de confiança.
Sentido transcendente do futuro	A confiança estabelece uma determinada relação com o futuro. Com confiança, observa-se um futuro mais iluminado, mais convidativo e melhor. O fato de sentirem-se participando, hoje, da construção de um futuro, confere a um número cada vez maior de trabalhadores um profundo sentido de vida, assentado no que hoje fazem ou estão deixando de fazer. Isso implica um tipo de trabalho que alimenta a fé e a confiança no que está fazendo, nas contribuições que estão efetuando, nas transformações das quais se é parte. Ao contribuir para gerar esse sentido de transcendência nos trabalhadores, aumentará neles a confiança e incrementará sua capacidade de desempenho, aprendizado e inovação.

Fonte: Echeverría (2002, p.13-19)

Na busca da construção dos relacionamentos nas organizações, além do fator confiança já descrito, o fator globalização⁸ traz novos componentes, Cattai (in HESSELBEIN, 2001, p.170 e 174) relata que a globalização está se manifestando em uma escala sem precedentes, que empresas bem sucedidas, independentes de seu tamanho, estão aprendendo a pensar e agir globalmente, e que as empresas passam a se orgulhar da diversidade nacional de suas equipes gerenciais, isto é, a nacionalidade das empresas já não tem tanto significado. O surgimento destas organizações transnacionais e organizações que operam em países de dimensões continentais, como o Brasil, propõe uma nova dimensão aos relacionamentos organizacionais, a dimensão virtual, que passa a ser mais um fator neste já complexo contexto do relacionamento organizacional.

Neste contexto globalizado, as organizações de classe mundial sofrem a influência da tecnologia nos seus relacionamentos, tanto nos internos – entre os seus colaboradores – quanto nos externos – com clientes, fornecedores e distribuidores (CAIRNCROSS, 2000, p.180-182). No contexto interno, foco deste trabalho, pode ser observado que a tecnologia das redes – Internet, Intranet e Extranet – tornam os limites departamentais mais sutis e as hierarquias tendem a desaparecer (CAIRNCROSS, 2000, p.181).

Um indicador desse novo contexto pode ser visualizado através do volume de comunicações via e-mails nas organizações de classe mundial ter passado de 1.8 bilhões/dia em 1998 para mais de 17 bilhões/dia em 2004. Contudo, paradoxalmente, encontrar pessoas e conhecimentos tornou-se mais difícil em função da dimensão que as organizações atingiram (em companhias com mais de 10 mil empregados existe a possibilidade de 50 milhões de potenciais relacionamentos bilaterais). Além do que, a coesão social e a confiança entre colegas profissionais declinaram, tendo como consequência a redução de produtividade (BRYAN, 2005, p.1).

O desafio a ser vencido é a busca da produtividade dos trabalhadores do conhecimento, que atualmente representam mais de 25% da força de trabalho das organizações, quebrando os paradigmas das estruturas hierárquicas verticalizadas, herança da era industrial, que dificultam a

⁸ “Globalização é a crescente interdependência econômica de países por todo o mundo devido ao crescente volume e variedade de transações transnacionais de bens e serviços e de fluxos de capitais internacionais e também à difusão mais rápida e generalizada da tecnologia”. (Fundo Monetário Internacional – *World Economic Outlook de 1995*, apud CATTAUI, in HESSELBEIN, 2001, p. 169)

troca do conhecimento. O desenho de um novo modelo organizacional, entre outras ações, passa pela redução da complexidade das interações e pela melhora da qualidade da colaboração intra-organizacional, pontos que podem ser conseguidos com a implementação de quatro princípios de desenho organizacional (simplificar e tornar fluente a estrutura de gestão; preparar um time para prospecção de novas oportunidades; desenvolver uma rede formal para troca de intangíveis; utilizar métodos de avaliação de desempenho que permitam tirar o máximo de profissionais autogerenciáveis), dos quais merece destaque o desenvolvimento de “redes formais” para estimular a criação e a troca de intangíveis (BRYAN, 2005, p.1 e 2).

Na busca da construção destas redes formais um ponto importante a ser observado é a colocação de Dixon (2000, p. 5) de que a tecnologia deve ser conjugada com as interações face-a-face para criar sistemas mais efetivos, sendo que uma não substitui a outra, mas claramente uma pode potencializar a outra. Para Rifkin (2001, p. 45), computadores, softwares e as tecnologias de comunicação permitem às organizações a criação de uma rede de relacionamentos em tempo real que possibilita as operações diárias e a distribuição do processo produtivo entre parceiros e entre equipes dispersas geograficamente. Dessa forma pode-se afirmar que existe um marco importante no relacionamento organizacional: o surgimento e a demanda quase que obrigatória de uma ambiente virtual de relacionamento.

Bradford (2006), seguindo a mesma linha de pensamento, afirma que tecnologia e estratégia organizacional estão intrinsecamente ligadas à busca de performance neste novo contexto organizacional. Entretanto deve ser observado que a maneira com que as organizações devem organizar as tecnologias para incrementar a performance do trabalho tácito (trabalhadores do conhecimento) é muito diferente da maneira utilizada nos trabalhos transacionais ou operacionais. Todavia, as pesquisas de Bradford (*ibidem*) apontam para uma necessidade de mudança na priorização dos investimentos em tecnologia uma vez que os indicadores ainda mostram que este investimento é muito mais alto para as atividades transacionais.

2.2.2 O Marco das Comunidades Virtuais nos Relacionamentos Organizacionais

“Ao conectar pessoas, não está se construindo apenas uma rede de informações, está também criando uma rede de confiança”.

(WENGER, 2002, p. 134)

No contexto organizacional proposto por Drucker (2002), pensado por Flores (1997), e também nas organizações caólicas de Hock (1999) em que existe a necessidade de coordenar

ações entre especialistas e fazer com que este relacionamento torne útil o conhecimento, as comunidades virtuais surgem como uma importante ferramenta, principalmente se forem levados em consideração os aspectos de globalização mencionados por Cattai (in HESSELBEIN, 2001, p. 170 e 174). Para Wenger (2002, p. 135), a verdadeira globalização requer comunidades, visto que são estas comunidades que tornarão possíveis os relacionamentos requeridos por uma integração global, ao criarem relacionamentos fortes e pontos de estabilidade em um mundo de relacionamentos temporários e distantes.

A formação das Comunidades Virtuais ajuda a estruturação de uma rede de relacionamentos horizontais que agiliza as interações ao facilitar a troca de conhecimento, o encontro de pessoas e a colaboração entre profissionais, proporcionando um retorno em escala (quanto maior a comunidade maior a possibilidade de encontrar oportunidades de colaboração), ao permitir que um maior número de pessoas com interesses em comum possa atuar de forma colaborativa (BRYAN, 2005, p. 5).

Embora em muitas organizações as comunidades virtuais tenham se desenvolvido, em poucas elas foram formalizadas. Contudo, para que o potencial destas comunidades realmente seja aproveitado pelas organizações, Bryan (2005, p. 5) propõe a formalização destas redes de relacionamento, formalização que envolve a designação de um “dono” da comunidade que ficaria encarregado dos investimentos, da delimitação de escopo (domínio) das comunidades, do estabelecimento de incentivos aos participantes, das padronizações, dos protocolos e de uma infra-estrutura tecnológica compartilhada que permita o desenvolvimento da comunidade. Entendimento também encontrado nos estudos de Saint-Onge (2003, p.78-79), que diz que a maioria das comunidades virtuais sustentáveis necessita de uma assistência na criação e desenvolvimento, além de estímulos sistemáticos e significativos.

Desse modo, a formalização deve ser vista como um indicativo de maturidade das comunidades, que passam a sentir a necessidade de serem reconhecidas pela organização e de terem “voz” na estratégia organizacional. Algumas organizações chegam a incluir suas comunidades no seu orçamento e no plano de ações. Quando as comunidades passam a fazer parte da estrutura organizacional, elas normalmente passam a ter a necessidade de uma estrutura como uma gestão de relacionamentos ou um processo para influenciar a organização (WENGER, 2002, p. 106).

A formalização, ou institucionalização, das comunidades é um processo delicado tanto no aspecto estrutural, quanto no cultural, nos quais o foco não deve ser a institucionalização

especificamente, mas a integração das funções da comunidade na organização, ou seja, por “institucionalização” deve ser entendido o processo de legitimação do papel da comunidade como potencializadora dos recursos do conhecimento organizacional, tornando-a integrada às outras funções e alinhando o sistema organizacional para suportá-las (WENGER, 2002, p. 203).

A tensão gerada entre os desejos da informalidade do aprendizado e da construção de relacionamentos dos membros da comunidade e os desejos formais das organizações por resultados é inevitável, porém é uma tensão desejada como fonte de potenciais opções (WENGER, 2002, p. 193).

No entanto, dar esta “voz” à comunidade a fortalece vigorosamente, e este fortalecimento é recíproco, tanto que, para Wenger (2002, p. 232), a organização que conseguir traduzir o potencial das comunidades, fazendo-as parte de uma organização orientada ao conhecimento, será a “arquiteta” do futuro, não apenas por ter maior sucesso no mercado, mas principalmente por se tornar um “laboratório” que permitirá a construção de um mundo como um sistema de aprendizagem.

Wenger (2002, p. 205; 216) lembra, também, que o papel das comunidades não é apenas gerir os recursos do conhecimento ou potencializar os relacionamentos, mas também ajudar a organização a ter sucesso em uma economia em transformação, sendo fator catalisador de transformação nas organizações onde prospera.

Estas proposições de Wenger (2002) e Bryan (2005) já encontram exemplos práticos tanto no contexto das organizações da iniciativa privada, quanto em órgãos governamentais. Empresas como Xerox, Texaco, Nortel Networks e Serpro já fazem uso destes ambientes virtuais de relacionamento (TERRA, 2002, p. 193-418). Para J.P. Jones (*apud* RIFKIN, 2001, p. 32), vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento da Procter & Gamble, a abertura de espaços de relacionamentos em rede resultaram em um aumento de produtividade da ordem de 20 a 30 por cento, por permitir um rápido compartilhamento de dados e uma tomada de decisão rápida e de alta qualidade.

Cabe como observação final, que apesar da evolução tecnológica e do estabelecimento de comunidades virtuais, que possibilitam a criação de redes de relacionamentos de modo quase que instantâneo, existe um sentimento, de certo modo geral, da falência do processo de comunicação (BOHM, 1996, p. 1). Esta observação abre a necessidade de destacarmos alguns pontos relevantes do processo da comunicação dentro das organizações.

2.2.3 A Comunicação nas Organizações

“As coisas acontecem porque alguém pede e alguém promete”.
(FLORES, 1997, p.69)

Flores (1997, p.16 e 68) lembra que as organizações e a comunicação estão interligadas e que são as organizações que permitem ou não que as comunicações ocorram, sendo que as organizações somente se realizam por meio da comunicação, isto é, uma organização deve estar estruturada com base na comunicação, visto que os projetos e os problemas que se apresentam no contexto organizacional atual são demasiadamente grandes para que sejam conduzidos por apenas uma pessoa-especialista.

A vitalidade de uma organização vista como uma comunidade está centrada na capacidade de diálogo, não só entre os membros de uma equipe, mas em diálogos que permeie toda a organização. Se o capital intelectual é o principal ativo na era do conhecimento, a competência em conversações sobre coisas que importam é essencial para a quebra de paradigmas e inovações colaborativas (SENGE *et al.*, 1994, p. 512).

Para Nichols (2001, p. 8; 22-23), no processo de comunicação, saber ouvir é a principal competência e, apesar de ser apenas uma das fases das relações humanas, sozinha não resolverá problemas importantes, porém o seu desenvolvimento pode levar à redução de atritos que trazem turbulência ao ambiente organizacional.

Echeverría (2004, p.4), ao questionar o que é uma organização e que tipo de sistema é uma organização, relata o entendimento que uma organização, assim como uma família, constitui-se de uma rede de diálogos, em que, por meio de promessas – contatos e conversas – tarefas e responsabilidades são distribuídas, decisões são compartilhadas e trabalhos são delegados.

Para Dixon (2000, p. 17-31) as organizações que vivem em um ambiente que requer uma constante e contínua reinvenção e atualização do seu conhecimento, devem se engajar em dois tipos de atividades do conhecimento: (i) a criação de um conhecimento comum, ou seja, a transformação da sua experiência corrente em conhecimento e (ii) a transferência deste conhecimento através do tempo e do espaço. Este processo de transferência é visto como um potencializador do conhecimento comum criado, uma vez que é por meio desta transferência ou comunicação, que o conhecimento pode ser utilizado por outras equipes dentro da organização.

Este processo de transferência ou comunicação do conhecimento comum criado deve levar em consideração algumas características e, de acordo com as respostas para estas

características, devem ser adotadas estratégias para sua comunicação (Figura 4). Dixon (2000, p.161-162) reforça que o sucesso de um processo de transferência do conhecimento está na criação de um sistema integrado, composto por vários elementos inter-relacionados, que suportam e reforçam uns aos outros. Porém, não deve ser feita uma dicotomia do compartilhamento do conhecimento em aspectos culturais e aspectos tecnológicos, uma vez que o objetivo não é adicionar componentes humanos a um sistema tecnológico, mas construir um sistema integrado, de tal maneira que cada um destes elementos seja integrado aos demais para que todo o trabalho seja realizado como um sistema.

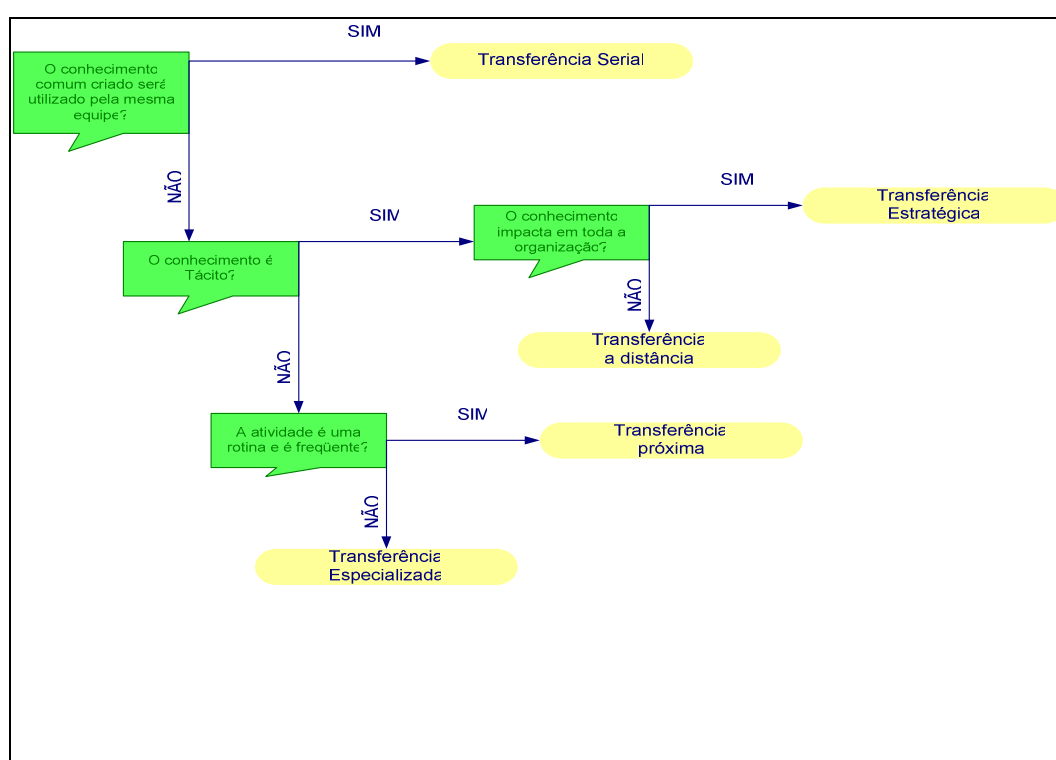


Figura 4 - Árvore de decisão para seleção do tipo de transferência
Fonte: (DIXON, 2000, p. 147)

2.2.4 O Marco das Comunidades Virtuais nas Comunicações Organizacionais

Nesse cenário conversacional (FLORES, 1997; ECHEVERRÍA, 2004; NICHOLS, 2001) da transferência do conhecimento nas organizações (DIXON, 2000) é evidente que as tecnologias da informação e comunicação não são imprescindíveis, mas têm papel fundamental em um cenário competitivo que requer cada vez mais agilidade na criação e socialização do conhecimento.

Cairncross (2000, p. 23) lembra que em 1956 os cabos telefônicos submarinos que ligam a Europa à América do Norte tinham a capacidade para apenas 89 conversas simultâneas, mas já possibilitava, apesar das dificuldades, a atuação, por exemplo, de banqueiros internacionais, e que em 1988 a fibra ótica permitiu a expansão para 40 mil ligações telefônicas simultâneas, com expectativa de três milhões de ligações para este início de século, valendo ressaltar que este aumento de capacidade vem seguido de uma conseqüente redução dos custos. Desta forma a telefonia fixa torna-se o primeiro marco de modificação de interligação das organizações e atua como fator de modificação dos hábitos conversacionais.

O computador é outra peça chave na evolução da comunicação organizacional, mas, apesar de sua entrada no mundo organizacional em meados do século XX e do aparecimento do computador pessoal no início dos anos 80, os efeitos desta tecnologia só começaram a aparecer no meio organizacional quando estes equipamentos passaram a ser ligados em rede. Esta rede possibilita agilidade nos processos básicos da atividade econômica (visitas de vendas, reuniões de gerência, coleta de informações, solução de problemas e relatórios), ou seja, a comunicação, de uma maneira geral, tem revolucionado a produtividade (CAIRNCROSS, 2000, p. 37).

Com esta rede, novos elos de comunicação são estabelecidos entre as organizações, seus fornecedores, clientes e distribuidores e, então, o desafio passa a ser o estabelecimento do limite para o compartilhamento das informações. A comunicação intra-organizacional, outro elo da comunicação organizacional, também sofre influência dos computadores em rede, à medida que empregados de diferentes localidades podem manter contato entre si e inclusive colaborar em um mesmo projeto (CAIRNCROSS, 2000, p. 179; 181-182).

Um exemplo prático da formação de rede entre organizações pode ser encontrado em estudos sobre as redes de pares setoriais (RPS ou, IPN – *Industry peer networks*). Estas redes são criadas com o intuito de potencializar os negócios a partir do compartilhamento de melhores práticas de gestão entre empresas do mesmo setor, mas que atuam em regiões diferentes, proporcionando aos gestores destas empresas vencerem a miopia (ênfasis na relevância de aspectos locais em detrimento do que é mundial) e a inércia (sentimento de excessiva confiança, baseada na crença de que as coisas serão sempre iguais), assim como a dificuldade de aprender de forma eficaz. Essa prática vem se consolidando e se revelando muito mais que um modismo, conforme demonstra estudos realizados (SGOUREV, 2006, p. 30-36).

Para Saint-Onge (2003, p. 55-61) a formação destas redes de relacionamento não só as internas, mas as externas com outras instituições, é uma questão estratégica que dará

sustentabilidade às organizações que passam a ter a necessidade de desenvolver meta-habilidades de aprendizado e colaboração, sendo que as comunidades de prática são os agentes que permitirão a consolidação de um modelo de trabalho focado na aprendizagem e na colaboração.

Entretanto, para usufruir desta nova tecnologia, as organizações terão que buscar o novo paradigma das comunicações síncronas e assíncronas de alta performance. Para Saint-Onge (2003, p. 31), um dos principais exemplos de aplicação prática da Gestão do Conhecimento dentro das organizações foi o surgimento das comunidades de prática, evento este que pode ser visto como uma referência da aplicação de uma estratégia apoiada no conhecimento. Um reforço a este entendimento pode ser encontrado ao analisarem-se as características e funcionalidades das comunidades virtuais com o pano de fundo de dois fatores citados por Cipriani (2006, p. 58-59):

- (i) a premissa de que a gestão do conhecimento está baseada em: cultura/consciência (conhecimento mapeado e acessível); compartilhamento, captura e manutenção do conhecimento; uso e disponibilidade do conhecimento;
- (ii) os principais benefícios de uma gestão do conhecimento eficaz: comunicação rápida, opiniões relevantes, aumento da participação dos colaboradores na gestão organizacional e redução do tempo para resolução de problemas.

Contudo em uma economia em rede e baseada no conhecimento, onde a tecnologia, de certa forma, conduz à quebra de fronteiras das hierarquias organizacionais, a habilidade de conversar e criar em conjunto passa a ser fonte de obtenção de uma vantagem competitiva e é a origem de uma organização efetiva. A coesão não é mais mantida com discursos ou narrativas, mas com conversas, isto porque as conversas estão na essência da criação, aprimoramento e compartilhamento do conhecimento, (ISAACS, 1999b, p. 2).

Nas próximas seções serão estudadas com mais detalhes as comunidades virtuais e as competências conversacionais, que, como foi visto, passam a ser elementos fundamentais para as organizações do conhecimento.

2.3 COMUNIDADES VIRTUAIS

“Talvez um dos atrativos das comunidades virtuais seja o fato delas serem vistas como uma avenida por meio da qual possamos recuperar um pouco do nosso senso de comunidade”.

(WENGER, 2002, p.74)

A revisão de literatura aponta para a existência de dois termos para representação dos relacionamentos mediados por redes de computadores. O primeiro é “comunidades virtuais”, explorado por autores como Lévy (1993 e 2001), Negroponte (1995), Castells (2005) e Blanchard (2004), que trata de aspectos socioeconômicos mostrando uma tendência a uma “nova” forma de relacionamento, que tem como ambiência as redes de computadores, em especial a rede representada pela Internet. O segundo termo que aparece na revisão de literatura é “comunidades de prática”, onde autores como Wenger (2002) e Saint-Onge (2003) fazem uma abordagem mais organizacional, ou seja, estudos que tratam a ocorrência das comunidades de prática como fator impulsionador das organizações. Porém, Saint-Onge (2003, p. 27) não deixa de ressaltar o caráter transdisciplinar das Comunidades Virtuais, lembrando que o conceito destas comunidades permeia alguns campos do conhecimento como: aprendizagem organizacional, gestão de negócios, sociologia, entre outros.

Estas pesquisas encontram convergência nos estudos de fenômenos sociais que não são novos, Wenger (2002, p.5) lembra que as comunidades de prática não são uma nova idéia, uma vez que se pode verificar sua existência já na Roma Antiga. Esta convergência também pode ser destacada principalmente a partir do momento em que os estudos das comunidades de prática e de comunidade de uma forma geral, passam a considerar as redes de computadores como ambiência para que os relacionamentos aconteçam, ou seja, comunidades em que o relacionamento presencial não é fundamental para o estabelecimento da confiança, troca de conhecimento e criação de um senso de comunidade.

Outra similaridade encontrada nos estudos das comunidades virtuais e comunidades de prática são os fatores que influenciam em sua formação. Blanchard (2004), em seu estudo comparativo, resalta que as comunidades virtuais também necessitam do estabelecimento de um senso de comunidade para sua efetiva formação. Sarason (*apud* GONGLA, 2001) descreve como os principais elementos das comunidades em geral: a percepção de similaridades entre os membros; o reconhecimento por parte dos membros da existência de uma interdependência e os membros sentirem-se parte de uma estrutura estável e confiável. Fatores que também são

ressaltados por Wenger (2002) ao analisar as comunidades de prática, sua formação e sua operação.

Dessa forma, neste trabalho, o termo comunidade virtual será usado como sinônimo de comunidade de prática. Apesar de o contexto da pesquisa de campo ser as organizações, o foco são os relacionamentos mediados por redes de computadores e, neste ponto, como relatado anteriormente, existe uma similaridade de fatores que têm influência nos processos de formação e continuidade das comunidades, independente do propósito da comunidade.

Essas comunidades serão analisadas a partir da visão de Wenger (2002, p. 12-13) e Gongla (2001, p. 842), que observam as comunidades de prática como uma parte natural da vida das organizações e que se desenvolverão e florescerão independente de serem reconhecidas pelas organizações, complementado pelo entendimento de que as comunidades virtuais são construções sociais voltadas para o trabalho colaborativo que possibilitam a criação e a socialização do conhecimento (WENGER, 2002, p. 11-12).

Porém cabe ressaltar que nem todos os relacionamentos em grupos virtuais devem ser considerados comunidades virtuais. Para Jones (*apud* BLANCHARD, 2004, p.66) um grupo virtual pode ter sua existência identificada a partir da mensuração objetiva de relacionamentos mediados por redes de computadores – como número de mensagens, a proporção de comunicações públicas, a proporção de membros ativos e uma participação continuada – que excedam a determinados níveis. Entretanto, somente os grupos virtuais em que os membros tenham desenvolvido laços afetivos podem ser considerados comunidades virtuais. Este entendimento encontra reforço nos estudos de Rheingold (1993, p.18), que define as comunidades virtuais como agregados sociais surgidos na ambiência das redes de computadores nas quais os membros participantes conduzem debates em número e **sentimentos** suficientes para formarem uma teia de relacionamentos pessoais.

A constituição e manutenção destes laços de afetividade, isto é, o estabelecimento de um “senso de comunidade virtual” (BLANCHARD, 2004), é um processo complexo, assim como todo processo social, e deve ser conduzido de uma maneira diferenciada. Wenger (2002, p. 13) respalda este entendimento ao afirmar que não se pode “cultivar” as comunidades virtuais da mesma maneira que são desenvolvidas ou trabalhadas as estruturas organizacionais tradicionais.

A comunidade virtual é elemento-chave em uma estrutura de conhecimento efetivo, trata-se não apenas de *web sites*, banco de dados ou uma coleção de melhores práticas, mas de grupos de pessoas que interagem, aprendem em conjunto, constroem relacionamentos e, durante

este processo, desenvolvem um senso de pertencimento (senso de comunidade virtual) e um sentimento de confiança mútua (WENGER, 2002, p. 34).

Este processo de consolidação de um senso de comunidade foi estruturado por Blanchard (2004, p. 76), de acordo com a Figura 5, e encontra pontos de convergência com os estudos de Wenger (2002, p.76, 85), que considera estratégico, entre os membros de comunidades virtuais, o desenvolvimento de fatores como: a ajuda mútua; o entendimento mútuo (criação de identidade e fazer a identificação – representados na Figura 5) e a confiança como fruto deste entendimento mútuo.

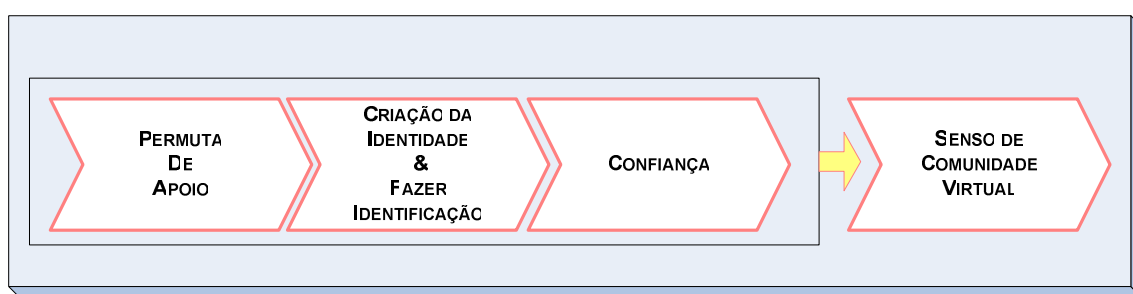


Figura 5 - Processo de Desenvolvimento do Senso de Comunidade Virtual
Fonte: (BLANCHARD, 2004, p. 76)

Apesar do senso de comunidade virtual ser um fator determinante para a sua existência (BLANCHARD, 2004), para uma análise mais completa do processo de desenvolvimento destas comunidades faz-se necessário uma revisão de outros pontos desse processo. Dessa forma será feito um maior detalhamento do próprio processo de desenvolvimento do senso de comunidade (Figura 5) no tópico “Os princípios de sociabilidade”. Será feita também uma revisão da literatura que permite visualizar a estrutura das comunidades virtuais, com o intuito de identificar outros fatores determinantes para consolidação e manutenção das comunidades virtuais. No tópico “Os Papéis nas Comunidades Virtuais” serão analisados os “atores” que fazem parte deste processo e que influenciam de forma mais efetiva a existência das comunidades virtuais.

2.3.1 Os princípios de sociabilidade

É provável que o valor das comunidades virtuais esteja na interação por elas proporcionada, isto é, valor na forma de capital social, sendo capital social aqui definido como um recurso de comportamento de cooperação e suporte mútuo que são governados por normas de

reciprocidade (PUTNAM, 1995). Segundo Terra (2002, p.37), “os participantes que entram em rede colaboram para criar valor para os clientes, para criar novos conhecimentos ou desenvolver novos produtos, sendo que em muitos casos, as trocas intangíveis são as únicas trocas relevantes entre os participantes”.

Dessa forma, ao se examinar os princípios de sociabilidade das comunidades virtuais, em última instância estará se analisando um modelo de formação de capital social. Estes princípios são integrados por dois conceitos teóricos, presentes no modelo proposto por Blanchard (Figura 5), que emergem da literatura do capital social: (i) normas de reciprocidade ou permuta de apoio e (ii) confiança. Esses dois princípios estão ligados por um processo de criação de uma identidade virtual e de uma identificação das identidades já formadas, que tem como resultado final a criação de um senso de comunidade, outro conceito emergente da literatura do capital social (SARASON, 1974), porém, neste caso, um senso de comunidade virtual (BLANCHARD, 2004).

A) PERMUTA DE APOIO

O primeiro dos princípios, a “permuta de apoio”, diz respeito à reciprocidade, “moeda” forte em qualquer formação social. Para Wenger (2002, p. 37), mais do que uma simples troca, a reciprocidade, um componente do capital social, é uma profunda compreensão que torna a comunidade mais valiosa, com benefício para todos. Este valor estende-se pelo tempo, possibilitando a colaboração, as contribuições e a formação de um senso de comunidade, uma vez que gera um sentimento de pertencimento e a segurança de que quando necessário a comunidade dará o devido suporte.

B) CRIAÇÃO DA IDENTIDADE & FAZER IDENTIFICAÇÃO.

A criação da identidade virtual é a maneira pela qual o participante da comunidade apresenta-se ao grupo e passa a ser identificado, é uma forma de distinguir-se dos demais participantes. Essa identidade passa por um processo de aceitação do grupo, é uma forma de individualização, e o processo parece ser mais crítico em função da natureza virtual dos relacionamentos, na qual os participantes sentem-se (e parecem estar) muito mais anônimos que nos relacionamentos presenciais (BLANCHARD, 2004, p. 75).

Como complemento no processo de construção dos relacionamentos está a identificação, que no contexto das comunidades vai além do simples reconhecimento dos nomes postados nos e-mails e nos fóruns de discussões. Para Blanchard (2004, p.72), trata-se de conhecer a identidade de cada membro participante, suas responsabilidades, como é o processo de raciocínio, como age e como reage em determinadas situações, isto é, o estabelecimento de um relacionamento mais intenso, uma conexão emocional.

C) CONFIANÇA

Elemento importante no âmbito das comunidades tradicionais (seção 2.1.2) e nos relacionamentos organizacionais (seção 2.2.1), a confiança também é abordada nos estudos sobre comunidades virtuais. No processo de formação de um senso de comunidade virtual (Figura 5) aparece como elemento fundamental de sustentação das duas etapas anteriores. Sua consolidação tem origem nas publicações individuais que passam a servir de referência sobre a confiabilidade que pode ser depositada no membro da comunidade, o ponto crítico para sua consolidação é a ausência do contato físico, fato que faz com que os encontros presenciais tornem-se uma pré-condição para o estabelecimento da confiança nos relacionamentos virtuais (BLANCHARD, 2004, p.74).

Para Wenger (2002, p. 82), a confiança é ponto central na criação de relacionamentos que permitam discutir de forma genuína os problemas da comunidade, sem confiança torna-se impossível descobrir quais aspectos do domínio são realmente importantes e identificar os verdadeiros valores da comunidade.

O principal desafio para a construção de um senso de comunidade que gere valor para o indivíduo, a comunidade e a organização, é o estabelecimento da confiança, que se consegue através da participação. No início existe uma hesitação natural, mas a partir do momento em que as contribuições começam a ser validadas, reconhecidas e valorizadas, o nível de confiança vai aumentando até chegar ao ponto de os participantes ficarem à vontade para declarar suas ignorâncias e necessidades de aprendizado. Na evolução do nível de contribuições até mesmo elementos do ambiente tecnológico como facilidade de uso, conveniência, mecanismos de *feedback*, etc., podem contribuir para encorajar a participação e conseqüentemente consolidar a confiança (SAINT-ONGE, 2003, p. 85).

Um complemento importante ao entendimento de como se estabelece a confiança é dado por Wenger (2002, p. 85), para quem mais do que um mero resultado de uma decisão de confiar um no outro, a confiança emerge de uma compreensão mútua.

Brown (2005, p. 160), ao abordar a importância da confiança para a criação de um espaço de aprendizagem e de troca de conhecimento, lembra que a confiança é estabelecida por ações que têm o propósito de criar espaços onde qualquer um possa dar o seu melhor e por uma confiança prévia na qual os participantes terão a capacidade e a disposição de entrar em um ambiente de aprendizado conjunto.

O estudo da confiança no ambiente das comunidades virtuais mostra uma congruência dos autores no destaque da participação como elemento base para o estabelecimento de um ambiente cujos membros sintam-se seguros para contribuir com opiniões e observações.

2.3.2 Os níveis de participação e os papéis nas comunidades virtuais

Além dos princípios de sociabilidade, uma comunidade virtual saudável permite participações com vários níveis de interação. Como ressaltado por Wenger (2002, p.55-58), uma comunidade com boa arquitetura permite vários níveis de participação, a exemplo do que ocorre nas vizinhanças das cidades, uma vez que as razões pelas quais as pessoas participam de uma comunidade virtual são as mais variadas, fato que determina os mais variados níveis de participação.

A Figura 6 mostra, de maneira esquemática, os quatro níveis de participação que se observa em uma comunidade virtual. Segundo Wenger (2002, p. 56), de 10 a 15 por cento desses participantes pertencem ao grupo que forma o núcleo da comunidade; 15 a 20 por cento fazem parte do grupo de “ativistas”, que são membros que participam regularmente de encontros e fóruns, porém com regularidade inferior aos membros do grupo que representam o núcleo da comunidade virtual. Esta mesma pesquisa mostra que a grande maioria dos membros de uma comunidade virtual atua em uma área periférica (Figura 6), isto é, são pessoas que raramente participam diretamente dos eventos da comunidade, ficam à margem da comunidade atuando como observadores. Wenger (2002, p.56) destaca, ainda, um quarto grupo, os Externos (do inglês *Outsider*), que são pessoas que gravitam fora dos limites da comunidade, ou seja, são pessoas que não são membros da comunidade, mas possuem interesses nas atividades da comunidade.

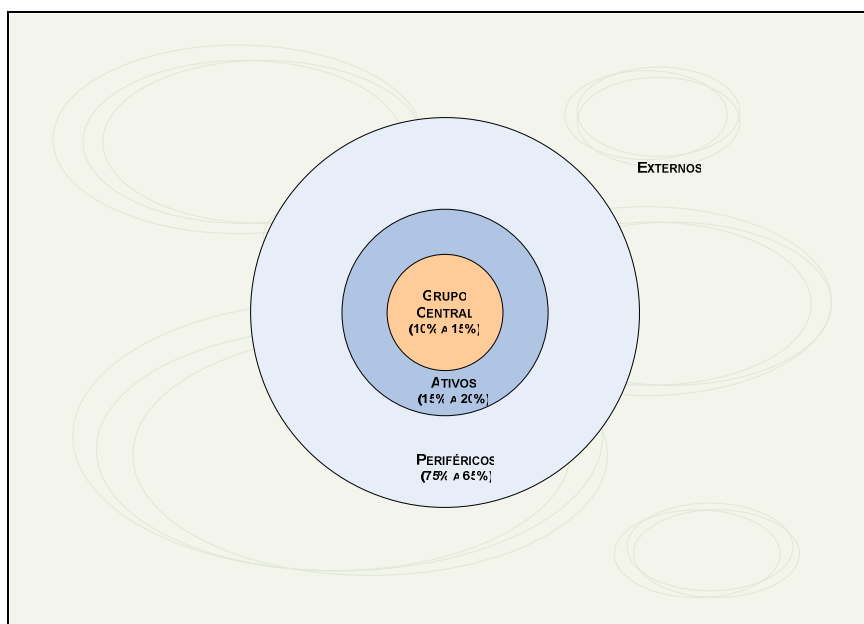


Figura 6 - Nível de participação em comunidades virtuais (WENGER, 2002,p. 57)

Na realidade essa estrutura de participação não é rígida, isto é, existe uma variação dos níveis de interação com o passar do tempo, podendo um observador externo vir a se tornar um membro do grupo central da comunidade. Isso se deve à característica fluída das fronteiras das comunidades virtuais (WENGER, 2002, p.57), permitindo sua continuidade e evolução.

Os níveis de participação descritos até o momento demonstram as possibilidades de movimentação nas comunidades virtuais, porém, para que esta movimentação seja efetiva, ela ocorre com o desempenho de alguns papéis que são fundamentais para a existência desde grupos virtuais. Teixeira Filho (2002, p.63) cita a existência de pelo menos quatro papéis distintos – mediador, gestor, fundador e suporte – mas destaca o papel do moderador como fundamental para o estabelecimento de conexões entre os participantes da comunidade virtual. Outro autor que destaca a existência e a importância destes papéis é Wenger (*apud* NEVES, 2001), ao referir-se a coordenadores, bibliotecários, peritos e corretores. Preece (2000, p.83-91; 271-272) cita como fundamentais em uma comunidade virtual, os papéis de moderador, provocador, administrador da comunidade, especialista, participante da comunidade e observadores.

O ponto de convergência desses autores é a importância do papel do moderador na vida e no desempenho das comunidades virtuais, apesar da figura de um moderador atuante ter aparecido apenas em sexto lugar como fator crítico de sucesso de uma comunidade virtual, na

pesquisa realizada por Hernandes (2003) – ver, neste trabalho, Quadro 1, da seção 1.2 Formulação do Problema.

O perfil do Moderador geralmente é de uma pessoa respeitada, com bom conhecimento sobre o domínio da comunidade, bem relacionado com os demais membros e tem como principal atividade “tecer” a rede de relacionamento, ligando os participantes da comunidade, e não simplesmente respondendo perguntas (WENGER, 2001, p. 80-83).

Para Teixeira Filho (2002, p. 122), as competências necessárias ao moderador de comunidades virtuais sustentam-se no modelo CHA (Figura 1, modelo estendido, seção 1.5):

1. Conhecimentos

- ✓ Técnicas de apresentação;
- ✓ Conhecimento sobre o ambiente de negócios;
- ✓ Pesquisa e análise de informações;
- ✓ Técnicas de entrevista e levantamento;
- ✓ Ferramentas de automação de escritório;
- ✓ Ferramentas para Internet.

2. Habilidades

- ✓ Visão sistêmica;
- ✓ Comunicação oral e escrita;
- ✓ Capacidade de observação;
- ✓ Habilidade de negociação.

3. Atitudes

- ✓ Organização Pessoal;
- ✓ Espírito de equipe.

No que diz respeito às atividades a serem desenvolvidas, para Wenger (2001, p.80) um moderador de comunidade virtual desenvolve algumas funções-chave:

- ✓ Identificar questões importantes dentro do domínio da comunidade;
- ✓ Planejar e facilitar eventos da comunidade;
- ✓ Promover a conexão entre membros da comunidade, cruzando as fronteiras das unidades da organização, intermediando ativos do conhecimento;
- ✓ Favorecer o desenvolvimento dos membros da comunidade;
- ✓ Gerenciar as fronteiras entre a comunidade e a organização formal, como equipes de trabalho e outras unidades da organização;
- ✓ Ajudar na construção da prática – incluindo conhecimentos fundamentais, lições aprendidas, melhores práticas, ferramentas e métodos, e eventos de aprendizagem;
- ✓ Acompanhar a saúde da comunidade, mensurando as contribuições para os membros e para a organização.

De forma similar, Saint-Onge (2003, p. 160 e 161) ressalta a importância do papel do moderador nas Comunidades Virtuais, afirmando que é tarefa do moderador conduzir as discussões, remover barreiras, atuar como *coach*⁹, entre outras atividades, destacando que o moderador é ponto chave para o sucesso de uma Comunidade e que este deve ter potencializadas as suas habilidades de interagir com as pessoas.

As funções chaves do Moderador, propostas por Wenger (*ibidem*) e Saint-Onge (*ibidem*), associadas às competências descritas anteriormente, levam à percepção do papel de liderança que é exercido por este membro das comunidades virtuais, entendendo a liderança como a capacidade de intervir nos processos do entorno social da comunidade, e, ao exercê-la, interferir também no processo social de outros indivíduos, tendo como base um conjunto determinado de capacidades lingüísticas, que permitem estabelecer comunicações com outras pessoas a respeito

⁹ O *coach* (treinador, numa tradução literal) atua encorajando e/ou motivando o seu cliente, procurando transmitir-lhe capacidades ou técnicas que melhorem as suas capacidades profissionais ou pessoais, visando à satisfação de objetivos definidos por ambos. O *coach* avalia as forças e fraquezas do seu cliente, face aos objetivos visados e ao meio em que este atua, e define um plano que permita alcançar os resultados desejados. (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Coaching>)

de novas possibilidades, mudanças de paradigmas, entre outras coordenações de ações (ECHEVERRIA, 1998, p.61).

Observados tais aspectos, a inferência é que, para o moderador atuar como um líder, é necessário que desenvolva um conjunto de competências conversacionais que permita estabelecer uma relação com os demais de forma a ser conduzido a uma liderança natural e permitir a execução das atividades-chave descritas anteriormente, lembrando que, segundo Wenger (2001, p. 82), é fundamental para uma comunidade permitir que os membros desenvolvam atividades que possibilitem a construção de relacionamentos, o estabelecimento da confiança e a consciência dos interesses e necessidades comuns.

Em resumo, a revisão da literatura sobre as comunidades virtuais, realizada nesta seção, constata a visão de que essas comunidades são uma teia de relacionamentos entre pessoas e instituições, por meio da qual se torna possível o convívio em um ambiente organizacional globalizado que exige agilidade na utilização do conhecimento, mas que florescerá somente se houver uma cultura que permita o compartilhamento de significados, isto é, o compartilhamento de importância, propósitos e valores. Esse compartilhamento, na visão de Bohm (1996, p. 1-22), só é possível em um ambiente em que exista a possibilidade de uma livre comunicação, em um movimento de criatividade no qual ninguém deve ficar permanentemente preso, nem tampouco permanentemente defendendo suas próprias idéias como se elas fossem imutáveis e a única representação da verdade. Dito de uma outra forma, é necessário buscar o equilíbrio entre **o expor** e **o indagar**, visto que é nessas modalidades de fala que se sustenta uma comunicação efetiva (KOFMAN, 2001, p. 91 e 111).

É importante ressaltar a colocação de Saint-Onge (2003, p. 44-45; 81) de que a execução das três atividades¹⁰ basilares das comunidades virtuais depende intimamente da qualidade de uma **indagação produtiva** com que se iniciam as conversações, sendo que estas conversações devem, ainda, fluir de forma natural.

Desta forma, os tópicos seguintes serão estruturados com o intuito de montar um referencial teórico que dê sustentação para mostrar como essas duas modalidades de fala, o expor e o indagar, componentes do processo conversacional, podem ser executadas de forma efetiva.

¹⁰ Para Saint-Onge (2003, p. 44) uma comunidade de prática é baseada em três atividades: (i) acesso ao conhecimento existente; (ii) permuta de conhecimento – conversação em comunidade e (iii) criação de novos conhecimentos.

Por fim, cabe lembrar a visão de Saint-Onge (2003, p. 50), para quem, “na essência uma comunidade de prática é um meio para que as conversações aconteçam, conversações que abrem oportunidades para o desenvolvimento de competências”.

2.4 COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS

“O vazio criado pelo fracasso na comunicação é logo preenchido por intrigas, tolices e mentiras”.

(PARKINSON *apud* PATTERSON *et al.*, 2002, p.15)

A qualidade e a possibilidade de evolução, seja de uma comunidade nos moldes tradicionais, de uma organização ou mesmo de uma comunidade virtual, não são determinadas pela quantidade de problemas que possuem, afinal, problemas todas têm. Um dos fatores que pode diferenciar as piores das melhores, as que abrem possibilidades de evolução e as que não abrem, é a forma como estas instituições buscam as conversações positivas (PATTERSON *et al.*, 2002, p.27-34).

Por conversações positivas, no escopo deste trabalho, tem-se o entendimento das conversas que possibilitam o fluxo livre de informações relevantes, em que as opiniões são expressas de forma honesta e transparente, possibilitando revelar as verdadeiras intenções e sentimentos (PATTERSON *et al.*, 2002, p.34), complementado pela distinção feita por Senge (1990, p. 264) entre diálogo e discussão, duas formas de conversação, sendo que, na primeira, os assuntos são abordados de maneira livre e criativa, na qual os pontos de vista pessoais não são vistos como imutáveis e como a única forma de expressão da realidade, enquanto na discussão existe a busca da melhor visão, a apresentação e a defesa de um ponto de vista. Cabe, ainda, ressaltar que essas duas formas de conversações, diálogo e discussão, são importantes para o desenvolvimento de relacionamentos e trabalhos em equipe, e o fator crítico é o desenvolvimento de habilidades que permitam distinguir uma da outra e de passar conscientemente de uma para a outra (SENGE, 1990, p. 265).

Este entendimento encontra apoio fundamental no trabalho de Bohm (1996, p.1-5), para quem a evolução das tecnologias tem possibilitado a construção de uma rede de comunicação que permite às pessoas de modo quase instantâneo estabelecer contato uma com as outras (ver item 2.1.3 deste trabalho), mas que, apesar destas facilidades, existe um sentimento de que a comunicação está falhando em todas as partes. Considerando que a comunicação é passagem obrigatória para que essa rede de relacionamentos seja produtiva, Bohm (*ibidem*) afirma que

“para uma vida harmônica com nós mesmos e com a natureza, é necessário ser capaz de comunicar livremente, em um movimento criativo, no qual ninguém se apegue de forma permanente a suas próprias idéias ou as defenda continuamente”. Esses pensamentos reforçam a necessidade de um equilíbrio entre o expor e o indagar, bem como a necessidade de executá-los de forma adequada.

A condução de conversações positivas, dentro do ponto de vista deste estudo, encontra um “roteiro” prático nos estudos realizados por Echeverría (1998, p. 229-230), que define as conversações como componentes efetivos das interações lingüísticas, que estão estruturadas em duas facetas da linguagem: o escutar e o falar. Estes estudos ressaltam que todas as vezes que se faz uso da linguagem (escrita ou falada), de alguma forma está se tratando de conversações, que podem ser observadas de acordo com os objetivos e as inquietudes que as motivaram. Outro ponto que ajuda no entendimento das conversações e sua condução na busca de uma positividade é o domínio do contexto conversacional, isto é, a observação das conversações de acordo com seu estado (aberto ou fechado), o local em que acontece, o tema abordado, as pessoas envolvidas, a importância ou a prioridade.

Ainda segundo Echeverría (1998, p. 230), quando o escutar e o falar estão ocorrendo de forma conjunta, presencia-se uma conversação. As conversações acontecem com o objetivo de conectar situações de ruptura com as ações necessárias para a recuperação do equilíbrio. Situações de ruptura são conhecidas na literatura pelo termo *quiebre*, ocorrências que tiram as pessoas de sua transparência cotidiana. No caso da ocorrência dos *quiebres*, a observação do contexto conversacional, citado anteriormente, permite o desenho de conversações, ou seja, de certa forma, permite planejar o modo de condução das conversações.

Echeverría (1998, p. 241-242) define quatro tipos de desenhos conversacionais: conversas sobre juízos; conversas para coordenar ações; conversas para possíveis ações e conversas para possíveis conversas. Ainda segundo Echeverría (1998, p.243), em última instância, o que deve ser buscado é o aperfeiçoamento ou a competência no ato de desenhar conversações e na maneira de conduzi-las. Colocado de outra forma, cada uma dessas conversas tem um momento mais adequado para ser utilizada e garantir maior efetividade. Cada tipo possui uma caracterização, uma carga emocional e corporal e riscos que podem levar ao fracasso ou à falta de efetividade.

Do mesmo modo, Stata (1995), por acreditar que o desenvolvimento das organizações passa pela melhoria da qualidade dos relacionamentos e da qualidade das conversações, caracterizou-as em: conversação a respeito de possibilidades; conversação a respeito de ação;

conversação a respeito de falhas; conversação para conclusão e conversação para construção de relacionamentos.

De forma mais resumida, porém não menos importante, Burchill (1995) classificou as conversações a partir do ambiente do trabalho em: (i) conversações para eficiência, que se dividem em conversação para ações e conversação sobre falhas, e (ii) conversações para eficácia, que se dividem em conversação para construção de relacionamentos e conversação a respeito de oportunidades. O mesmo autor também menciona, de maneira superficial, a existência de conversações sobre conversações, ressaltando que estas têm a função de sincronizar os entendimentos sobre assuntos que serão abordados, funcionando como conversas de abertura, que evitam confusões e desperdícios de esforços.

Já Kofman (2001, p. 47) centra sua atenção no processo conversacional *per se*, propondo que, para que este processo seja efetivo, é necessário ter o foco em três etapas: a preparação; a execução e a reflexão. Ressaltando que a fase de preparação não deve ser vista como uma etapa na qual se elabora uma estratégia para “vencer” o interlocutor, uma vez que o propósito de uma conversação é a efetividade na tarefa, no relacionamento com o interlocutor e nos valores pessoais. Observação também feita por Bohm (1996, p. 7), que afirmou que no diálogo nenhum dos participantes está buscando um ganho pessoal, e que na realidade “todos ganham se ninguém ganhar”.

Na etapa de execução, o desafio é a manutenção da consciência para aplicação coerente e correta das ferramentas conversacionais durante a ação, no calor do diálogo, cabendo destaque ao uso equilibrado do expor e do indagar (KOFMAN, 2002, p. 49, 91).

Abre-se um parêntesis para ressaltar que, apesar da reconhecida importância da corporalidade (conversação não verbal) e da emoção no processo conversacional, estes dois aspectos não serão abordados neste estudo. O primeiro em função da natureza virtual das comunidades estudadas, e o segundo por se tratar de um tema extenso e complexo que justificaria um estudo próprio.

O estudo do processo conversacional mostra uma congruência dos autores no entendimento da importância da distinção dos tipos de conversação para a efetividade da comunicação. Estas distinções possibilitam um desenho de conversas mais adequado a cada momento vivenciado, tornando-as bem-sucedidas, ou seja, criam espaços adequados para se extrair o máximo de cada momento conversacional, uma vez que cada tipo de conversação dá maior sentido às conversas e permite a atuação com foco em objetivos específicos. Patterson *et*

al. (2002) elaborou um esquema gráfico representativo de um desenho conversacional (figura 7) que ajuda a organizar o raciocínio acerca do processo conversacional ao mostrar os “ingredientes” desse processo.



Figura 7 - Modelo de diálogo de Patterson et al. (2002, p. 197)

Os entendimentos até aqui mostrados permitem ver as conversações como a “palavra em ação”, ou, em outras palavras, as conversas abrem e fecham possibilidades de acordo com a competência e a consciência com que diálogos e discussões serão conduzidos (ECHEVERRÍA, 1998; FLORES, 1997; PATTERSON *et al.*, 2002; SENGE, 1990).

Conceitualmente a “palavra em ação” pode ser definida como “modalidades de fala” ou “atos lingüísticos básicos”, e a maneira como estes são conduzidos determina as competências conversacionais (ECHEVERRÍA, 2001, p. 65). Fazendo uma correlação com o processo conversacional de Patterson *et al.* (Figura 7), trata-se do “contar uma história”.

Em complemento é importante destacar uma característica das competências conversacionais, que é o fato de elas serem competências genéricas (ECHEVERRÍA, 2002, p.23-24), isto é, têm uma ampla vigência histórica, e estarem menos sujeitas à ação do tempo (a importância de saber indagar ou expor de forma efetiva não sairá de moda, ainda que surjam novos meios para que os relacionamentos aconteçam), além do que, são utilizadas como base para o desenvolvimento de outras competências concretas específicas. Echeverría (2002) postula

também que o uso destas competências conversacionais tem impacto direto na construção ou na destruição da confiança. Faz-se necessário chamar a atenção para o fato de a confiança ser o ponto-chave da construção do capital social, do desenvolvimento dos relacionamentos nas organizações e nas comunidades virtuais, como pode ser observado nos estudos dos tópicos anteriores.

Essa distinção de que as competências conversacionais são genéricas, de que independem do contexto em que serão aplicadas, abre caminho para o emprego destas competências no âmbito das comunidades virtuais. Outro ponto de apoio é encontrado em Searle (*apud* ECHEVERRÍA, 1998, p. 70), que sustenta a existência dos “atos lingüísticos básicos” e das “modalidades de fala” em qualquer idioma, ou seja, uma universalidade destes componentes do processo conversacional. Desta forma tem-se o espaço de estudo do desenvolvimento dessas competências em comunidades virtuais independente da cultura dominante em que esteja constituída.

Na seqüência desta seção será focada a etapa de execução do processo conversacional, proposto por Kofman (2002, p. 47-91), mais especificamente nas modalidades de fala “expor” e “indagar”. Dessa forma, torna-se possível o aprofundamento necessário aos objetivos deste estudo.

Apesar de não fazerem parte das modalidades de fala a serem estudadas neste trabalho, mas por influenciar de maneira decisiva no processo conversacional, também será trabalhado um lastro teórico para “o escutar”, e para “as observações” e “as opiniões”. Completando assim um conjunto de competências necessárias para uma boa condução do processo conversacional.

2.4.1 Tomando consciência das competências conversacionais

A) O ESCUTAR

Alguns autores apresentados a seguir ressaltam a importância do ato de escutar como um dos fatores críticos de sucesso para a construção de uma comunicação positiva, isto é, conversas que possibilitam o fluxo livre de informações relevantes. Na língua portuguesa, os vocábulos ouvir e escutar podem ser utilizados como sinônimos. Sendo assim, ambos serão utilizados neste estudo como um sentido que transcende o sentido da audição.

Echeverría (1998) postula que o escutar é fator determinante da linguagem e que falamos com o objetivo de sermos escutados. Para o autor “o escutar valida o falar” (ECHEVERRIA, 1998, p. 142). Matos (2004) chama atenção para o fato de sermos mais condicionados a falar e a ouvir apenas aquilo que nos interessa, pois ouvir é uma tarefa que demanda tempo. Contudo, saber ouvir é tão ou mais importante que saber falar. Para o autor, ao ouvir atentamente, escutam-se duas partes de uma mensagem: o conteúdo, ou seja, o que é dito, e o sentido – aquilo que se encontra por trás das palavras, do tom de voz e da linguagem corporal de quem fala. Por isso, é importante lembrar que além de demandar tempo, o ato de escutar demanda atenção, concentração e observação. O grau de concentração do ouvinte determina o nível de compreensão da mensagem e a qualidade de interação com o seu interlocutor. Para Echeverría (1998), falar e escutar são fenômenos diferentes, pois dizemos o que dizemos e os outros escutam o que escutam. O que é dito nunca é o mesmo que se escuta, pois, ao se realizar o ato de escutar, na verdade, realiza-se o ato de interpretar aquilo que foi dito.

Nesta mesma linha, Drucker (*apud* MATOS, 2004, p. 46) afirma que "o mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito". Da mesma forma, Hock (1999, p.87) ressalta que muito se revela pelo que não é dito, o que torna importante escutar com o mesmo cuidado o silêncio e o som. E, por último, Matos (2004) alega que toda comunicação interpessoal também se dá por meio da comunicação não verbal, tudo aquilo que não envolve palavras diretamente: é essencial observar os silêncios e pequenos barulhos emitidos ao falar, as pausas e a ênfase que colocamos na voz. Fatores que pela sua ausência nos relacionamentos virtuais podem dificultar o processo de escutar no contexto das comunidades virtuais, o que leva à necessidade de uma melhor competência no momento das afirmações e declarações de forma a deixá-las o mais transparente possível. Tais questões reforçam a premissa de que o fato de as comunidades serem virtuais determina apenas a necessidade de desenvolvimento de novas competências ou a mudança do nível de importância de competências já conhecidas, que passam a ter maior relevância no contexto virtual (ALLEE, 2003, p. 240).

Em outra abordagem envolvendo a comunicação como ferramenta de negociação, Patterson *et al.* (2002) advogam que o silêncio também pode ser compreendido como um comportamento de fuga, muitas vezes involuntário, que ocorre quando as pessoas são expostas a situações de estresse e de falta de segurança. Para eles, existem três formas de silêncio: o que mascara – ocorre por meio da exposição incompleta ou seletiva de idéias; o que evita – ocorre

por meio do desvio para conversas de natureza mais amena; e o que se afasta – ocorre por meio do abandono total da conversa.

Para Kofman (2002, p. 103), a execução de um indagar produtivo implica em estar aberto e pronto para escutar, isto é, o escutar é a base para a execução de todas as ações necessárias para um indagar produtivo. Kofman (*ibidem*) lembra ainda que “valores como humildade e respeito nascem a partir do desejo de entender o outro, de descobrir seu mundo e neste penetrar”, ou seja, da abertura e receptividade para escutar, de valores importantes numa Comunidade Virtual em que conversas produtivas são propiciadas a partir de conversas nas quais as pessoas escutam umas às outras de forma sincera, o que permite o surgimento de novos conhecimentos (SAINT-ONGE, 2003, p. 69).

Contudo, na busca de um escutar efetivo, deve-se garantir a continuidade da comunicação, isto é, não se deve apenas observar e interpretar, é preciso garantir o fluir da interação interpessoal. Para isso, faz-se importante desenvolver habilidades no uso das afirmações e das declarações, para uma melhor compreensão entre os envolvidos, e permitir, ainda, uma boa fundamentação das observações e opiniões.

B) OS ATOS LINGÜÍSTICOS BÁSICOS

A consciência da existência dos atos lingüísticos básicos permite entender o processo conversacional não só como uma forma de descrever uma realidade existente, mas também como a possibilidade de ação, de gerar uma realidade diferente, não apenas descrevê-la (ECHEVERRÍA, 1998, p. 69-87). Outro ponto importante sobre os atos lingüísticos é a colocação de Searle (*apud* ECHEVERRÍA, 1998, p. 70), que sustenta a universalidade desses atos, ao afirmar que, independente do idioma no processo conversacional, sempre se usará os mesmos atos lingüísticos básicos: as afirmações e as declarações.

Afirmações: no campo das afirmações encontram-se atos de linguagem que permitem referir-se, descrever ou dar conta do estado do mundo, são, portanto, atos lingüísticos descritivos, isto é, estão ligados ao manejo de informações que permitem expor o mundo onde se está atuando. Porém, o fato de ser um ato descritivo não o torna menos ativo que os demais atos de linguagem, uma vez que as decisões são tomadas com base em informações, que em última instância são afirmações disponibilizadas (ECHEVERRIA, 2002, p. 24).

Ainda segundo Echeverría (1998, p.72-75), pelo fato de as afirmações serem descritivas, ou seja, tratarem da observação de mundo já existente, e pelo fato de os seres humanos observarem segundo suas distinções, fortemente relacionadas à cultura dos observadores, as afirmações somente poderão ser classificadas em falsas ou verdadeiras. Por esse motivo e levando-se em consideração que todo ato lingüístico tem um compromisso e uma responsabilidade social, o compromisso social das afirmações está relacionado com o compromisso de veracidade das afirmações perante a comunidade que as escutam.

Declarações: as declarações dizem respeito à tomada de decisões, são atos de linguagem que abrem a possibilidade de transformação do mundo, uma vez que, ao se tomar uma decisão (uma modalidade de declaração), caminhos podem ser alterados, tendo em vista que ações podem ser desencadeadas e pode ocorrer a modificação do contexto dos envolvidos (ECHEVERRIA, 2002, p. 24).

São exemplos de declarações: declaração de não-aceitação, o “não”; declaração de aceitação, o “sim”; declaração de ignorância; declaração de gratidão e declaração de perdão.

2.4.2 Opiniões e Observações

Para Kofman (2002, p. 60-61), problemas causados por uma comunicação deficiente têm causado frustrações tanto no ambiente organizacional, quanto no ambiente das comunidades, e o principal causador destas dificuldades é falta de conhecimento sobre o que de fato representam as opiniões e as observações, isto é, qual o propósito de cada uma destes atos lingüísticos.

As opiniões são ações de linguagem que permitem buscar o futuro de forma mais segura, elas têm íntima relação com a confiança. A competência em fundamentar as opiniões é que permitirá orientar as ações na busca de objetivos. Existem duas competências que são de grande importância: saber receber e saber fazer opiniões críticas. Dessas duas, relacionadas às opiniões, depende o tipo de relacionamento que será estabelecido entre os membros de uma comunidade, tendo impacto direto na capacidade de aprendizado do grupo.

Kofman (2002, p. 62) define as opiniões como “afirmações sobre experiência interior (idéias, emoções, sensações, gostos) de quem a expressa”, neste caso os problemas começam a aparecer quando as opiniões passam a ser expressas como verdades absolutas. Então, se as opiniões são a expressão de experiências interiores e cada indivíduo possui suas histórias de vida, as opiniões devem ser vistas como válidas, mas não como uma verdade absolutas.

Opiniões efetivas, segundo Kofman (2002, p. 72-80) apresentam as seguintes características:

- ✓ *Procuram ser válidas, não verdadeiras;*
- ✓ *São “propriedades” de quem as expressam;*
- ✓ *Fundamentadas em observações;*
- ✓ *Derivadas por meio de processos lógicos;*
- ✓ *Expressada por quem está ‘autorizado’ a fazê-lo;*
- ✓ *Tem influência sobre a ação.*

Já as observações atuam no plano da objetividade, uma vez que têm como propósito a construção de cenários comuns, a descrição de fatos. Kofman (2002, p. 62) define as observações como “afirmações factuais sobre uma realidade externa que os interlocutores podem observar e tem como objetivo a construção de um cenário comum”.

Observações efetivas, segundo Kofman (2002, p. 63-69) apresentam as seguintes características:

- ✓ ***Fundamentada em evidências**, deve ser respaldada em evidências e a sua fundamentação plena acontece quando ela está ajustada à realidade sensorial dos interlocutores;*
- ✓ ***Verdadeira**, ou seja, se ajusta ao mudo que aparece diante dos sentidos;*
- ✓ ***“Experimentável”**, isto é, passível de ser realizada uma experiência que comprove sua veracidade;*
- ✓ ***Tem sentido**, ela existe dentro das estruturas de sentido de uma comunidade, ou seja, existe a necessidade que os interlocutores compartilhem um contexto de sentido, um sistema de práticas sociais que dêem um significado coerente à observação;*
- ✓ ***Relevante**, no contexto em que se desenvolve a conversação, neste caso o desafio é superação de modelos mentais que resultam em diferentes opiniões sobre o que é relevante;*
- ✓ ***Estimulam o aprendizado**, uma vez que desacordos factuais são grandes oportunidades de aprendizado.*

2.4.3 Expor e Indagar

Centro deste estudo, as modalidades de fala “expor” e “indagar” estão no núcleo de um conjunto de ações que realmente podem fazer com que as coisas aconteçam. Expor pode ser entendido como expressar o pensamento, falar a partir de um ponto de vista. Indagar é buscar pelo que ainda não se conhece, procurar entender aquilo que ainda não é entendido ou buscar entender o que os outros vêem e entendem com o propósito de melhor compreender as diferenças de pontos de vista (ISAACS, 1999a, p. 188).

Colocado de uma outra forma, essas modalidades de fala também podem ser entendidas como:

- ✓ **Expor** – Apresentar, mostrar, colocar em evidência (AURÉLIO, 1999). Para Kofman (2002), “expor é uma forma de abrir aos outros os nossos raciocínios, para ajudá-los a entender por que pensamos o que pensamos”.
- ✓ **Indagar** – Buscar saber, investigar, pesquisar (AURÉLIO, 1999). Segundo Kofman (2002), “indagar é uma maneira de descobrir os raciocínios dos outros e ajudá-los a expor não só o que pensam como também por que pensam aquilo que pensam, permitindo que os outros apresentem os elementos do seu processo de pensamento e sejam escutados com respeito e atenção”.

Em um contexto organizacional que por sua dinâmica conduz a uma interdependência que não deixa outra opção a não ser o trabalho em equipe, o equilíbrio entre o expor e o indagar passa a ser um fator crítico de sucesso, visto que este balanceamento permite a combinação de múltiplas perspectivas o que favorece a criatividade e a inovação (SENGE *et al.* 1994, p. 253).

Entretanto em função de uma cultura organizacional de arraigada valorização da defesa de pontos de vista, em que as pessoas são treinadas para expressar seus pontos de vista da maneira mais rápida possível, o estabelecimento de conversações nas quais exista um equilíbrio entre o expor e o indagar têm necessariamente que passar por um processo de aprendizado (SENGE *et al. ibidem*).

Isaacs (1999b), que em seu modelo conversacional (figura 8), mostra a necessidade de cada participante exercer quatro atitudes básicas: propor, opor, seguir e observar, bem como, também, reconhece a importância do expor e do indagar no processo conversacional. Nesse modelo, o expor produtivo está ligado a boas atitudes de propor e opor. Já a qualidade do indagar está diretamente ligada às boas atitudes de seguir e observar.

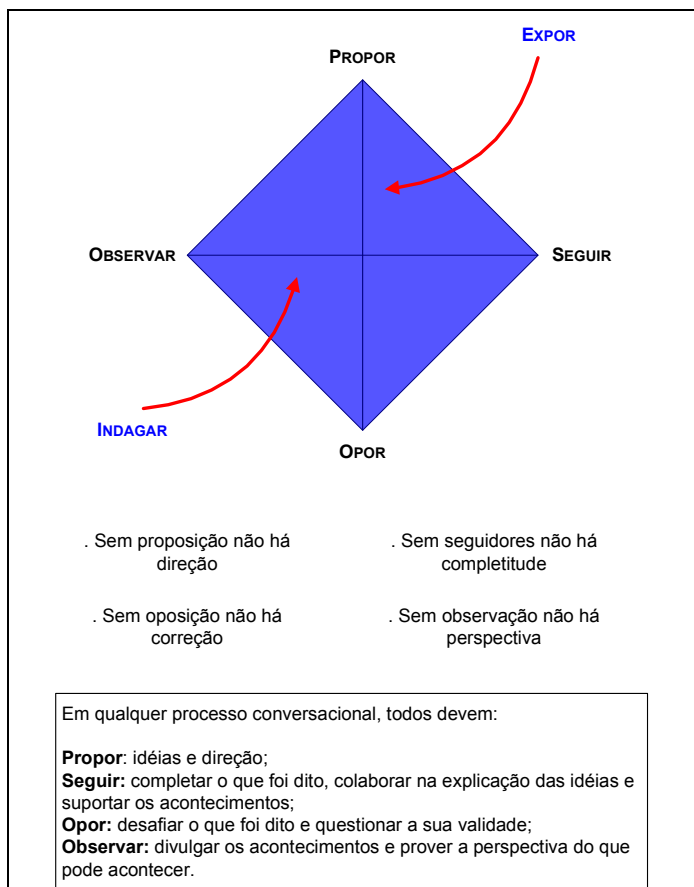


Figura 8 - Modelo conversacional de Isaacs (1999b)

Para Kofman (2002, p. 91;92 e 102), o processo conversacional produtivo passa pelo aprendizado de duas estratégias que levam ao equilíbrio e à coerência entre o expor e o indagar. A primeira é a estratégia para uma exposição produtiva que, segundo Kofman (2002, p. 99-100), deve observar as seguintes atitudes:

- ✓ *Apropriar-se das opiniões, inferências e interpretações, isto é, reconhecer que são pensamentos próprios e não verdades absolutas;*
- ✓ *Admitir, implícita ou explicitamente os equívocos, por ter informações incompletas, erros lógicos ou inferências inválidas;*
- ✓ *Expor de forma consciente os pressupostos, preconceitos e presunções;*
- ✓ *Expor as observações que fundamentam o raciocínio, lembrando que os dados apóiam as conclusões, mas não as validam;*
- ✓ *Expor as inferências lógicas e as comparações com padrões que levam do raciocínio sobre os dados às conclusões;*
- ✓ *Recomendar ações baseada nas opiniões sustentadas;*
- ✓ *Ilustrar o raciocínio com exemplos e casos concretos;*
- ✓ *Verificar que houve entendimento da argumentação exposta e dar oportunidade para indagações;*
- ✓ *Convidar os interlocutores a opinar sobre a perspectiva exposta;*
- ✓ *Evitar a defesa de própria posição antes de entender a posição dos interlocutores.*

A segunda é a estratégia para uma indagação produtiva que, segundo Kofman (2002, p.104-107), deve observar as seguintes atitudes:

- ✓ *Não interromper o interlocutor nem completar as frases destes interrompendo o discurso;*
- ✓ *Manter contato visual e uma posição corporal aberta;*
- ✓ *Verificar se houve compreensão da perspectiva dos interlocutores;*
- ✓ *Orientar a indagação para o aprendizado e não para demonstrar uma situação de certo ou errado;*
- ✓ *Investigar os pressupostos que estão subjacentes à interpretação dos demais interlocutores;*
- ✓ *Perguntar pelas observações e dados que fundamentam o raciocínio dos outros interlocutores;*
- ✓ *Pedir aos interlocutores que manifestem as inferências lógicas e os parâmetros de avaliação que são utilizados;*
- ✓ *Indagar sobre as recomendações ou sugestões de ação que os interlocutores derivam da opinião expressa;*
- ✓ *Pedir ao interlocutor que ilustre seu raciocínio com exemplos e casos concretos;*
- ✓ *Verificar a compreensão da posição apresentada, resumindo os pontos principais do discurso realizado;*
- ✓ *Uma vez que o interlocutor tenha aceitado o resumo, pedir permissão para acrescentar informações ou apresentar algum ponto de discordância.*

Com estas duas estratégias descritas nos parágrafos anteriores é possível determinar um conjunto de ações que permitem caracterizar um Expor e um Indagar produtivos. A determinação dessas ações é peça chave para a construção do instrumento de pesquisa que terá o propósito de verificar se os moderadores de comunidades virtuais executam essas ações durante as atuações de moderação e, assim, mensurar se essas modalidades de fala são executadas de forma produtiva.

Rick Ross e Charlotte Roberts (*in* SENGE *et al.* p. 253-258) compartilham o entendimento da necessidade de equilíbrio entre o expor e o indagar, relatando que a cultura organizacional ocidental capacita as pessoas apenas para “expor” e “resolver problemas”, fator que dificulta o trabalho em equipe, tão necessário nos dias atuais, o que leva ao desequilíbrio destas modalidades da fala. Na busca desse equilíbrio, os autores propõem protocolos para aperfeiçoar o expor e o indagar que estão baseados em quatro premissas, que são as que seguem: (i) para o expor: torne seu modo de pensar visível e teste publicamente seus pressupostos e conclusões; e (ii) para o indagar: peça aos interlocutores para tornar visível seu modo de pensar e compare seus pressupostos com os pressupostos dos interlocutores. Esses protocolos

assemelham-se muito às estratégias de produtividade propostas por Kofman (2002), descritas nos parágrafos anteriores, e foram adotadas como base para as pesquisas de campo.

A expectativa criada pela execução equilibrada e coerente dessas duas modalidades da fala pode conduzir as organizações e as comunidades para um espaço de colaboração e pensamento conjunto, que possibilita a criatividade e a inovação por meio de conversas produtivas. Ao expor-se de maneira produtiva, compartilham-se os raciocínios, que ajudam a entender as partes que compõem o pensamento final, possibilitando o debate sobre pontos específicos e não sobre as conclusões (KOFMAN, 2002, p. 98). Já o indagar produtivo possibilita aos interlocutores que deixem transparente o processo de pensamento, gerando um clima de colaboração e eliminação de barreiras defensivas (KOFMAN, 2002, p.102-103).

Um complemento importante à estratégia do indagar produtivo proposto por Kofman (2002) vem dos estudos de Brown (2005, p. 79-92; 174) que, ao propor sete princípios para uma conversa intencionalmente produtiva, tanto no âmbito dos negócios quanto no social, coloca a exploração de “questões que importam” como sendo o princípio que permitirá o engajamento do grupo em um compromisso de colaboração. A contribuição surge na arquitetura proposta para um questionamento que realmente proporcionará inovação e crescimento. Nesta proposta, ao se fazer um questionamento, deve-se observar três elementos: a construção, o escopo e os pressupostos.

No elemento “construção” deve-se observar se o questionamento está sendo realizado de forma aberta, ou seja, se ele permite mais do que respostas do tipo “sim”/“não” ou múltipla escolha. O escopo diz respeito à abrangência que deve ser dada ao tema tratado, o que ele significa para a pessoa, para a comunidade e para a organização.

E, por fim, no elemento “pressupostos”, deve-se cuidar de um melhor entendimento dos pressupostos e crenças que dão sustentação e que resposta a comunidade deve buscar. Para melhor esclarecimento, exemplifica-se com dois questionamentos muito semelhantes e que tem pressupostos distintos: (i) Como nossa organização pode ser “a melhor” do mundo; e (ii) Como nossa organização pode ser melhor “para” o mundo. O primeiro questionamento tem um pressuposto de competição, já o segundo tem um pressuposto de contribuição.

Assim, ter a premissa da necessidade desses elementos pode trazer um complemento à estratégia de execução de uma indagação produtiva, ao agregar uma estrutura mínima necessária a um questionamento que se espera que leve à inovação e ao crescimento da comunidade e da organização.

2.5 CONSCIÊNCIA CONVERSACIONAL NO AMBIENTE DAS COMUNIDADES VIRTUAIS

“Na essência uma comunidade virtual é um meio para que as conversações aconteçam, conversações que abrem oportunidades para o desenvolvimento de competências”.

(Saint-Onge, 2003, p. 50)

Para Saint-Onge (2003, p. 69), as comunidades virtuais constituem uma ambiência para o trabalho colaborativo e a inovação, contudo existe a necessidade do desenvolvimento de competências que permitam a realização de conversações produtivas, ou seja, diálogos nos quais os pressupostos possam ser indagados de forma efetiva e as pessoas estejam abertas às idéias umas das outras, ou, em última instância, conversas em que as pessoas estejam preparadas para escutar umas às outras, o que possibilitará a partir das diferenças construir novas soluções.

A importância das conversas no ambiente das comunidades virtuais também ganha reforço ao observar-se as considerações feitas por Allee (2000) quando reafirma a natureza social do conhecimento e do aprendizado, lembrando que estes são socializados por meio da linguagem e cada conversa é uma tentativa de criação e validação do conhecimento, um teste de conceitos. Em outras palavras, a persistência dessas conversas por meio das atividades de trabalho proporciona a construção contínua de conhecimentos explícitos e tácitos.

Esta expectativa de que a comunicação por meio de máquinas torne-se mais efetiva, como já relatado anteriormente, não é recente e vem enfrentando desafios. Todavia, para que essas “previsões” tornem-se realidade, alguns entendimentos devem ser tomados como premissas. O primeiro é o conceito de comunicação, que deve ser entendido, neste contexto, como sendo muito mais que simplesmente enviar e receber. Os comunicadores devem tratar a informação enviada e recebida de maneira não trivial, aproveitando o máximo da interatividade com uma informação “viva” proporcionada por um ambiente tecnológico cada vez mais evoluído (LICKLIDER, 1968, p. 21).

Outro ponto importante a ser observado é que qualquer comunicação entre pessoas sobre um mesmo tema é uma experiência de exposição de modelos conceituais desse tema. Tais modelos a serem expostos são uma estrutura conceitual de abstrações formuladas inicialmente na mente da pessoa que deseja comunicar. O problema surge quando os conceitos na mente do receptor são muito diferentes dos modelos conceituais do emissor, nesse caso não existirão modelos comuns e por consequência não haverá comunicação (Figura 9). O problema agrava-se nos meios virtuais, principalmente naqueles que não apresentam ferramental adequado para

prover facilidades de externar esses modelos conceituais (LICKLIDER, 1968, p.22). Esse compartilhamento de modelos mentais pode ser facilitado com a promoção de encontros presenciais, por ser mais rico em meios de externá-los.

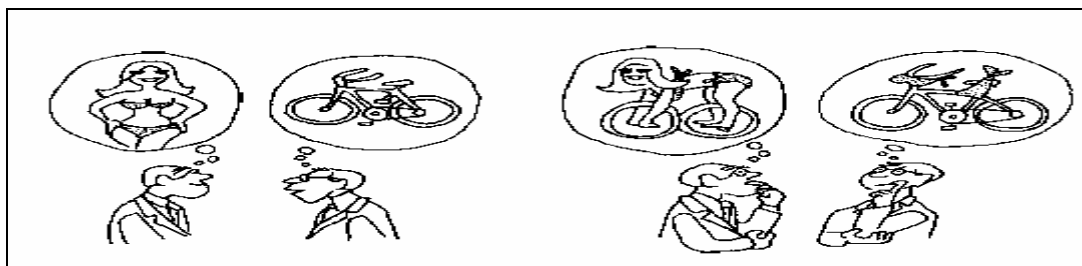


Figura 9 - Modelos conceituais (LICKLIDER, 1968, p.24)

A comunidade, de certa forma, vê com restrições modelos feitos por apenas uma pessoa e no ambiente virtual não será diferente. Uma comunidade demanda acordos, pelo menos com o consenso da maioria. Fundamentalmente, esses requisitos levam à necessidade de que o modelo conceitual de uma pessoa tenha que ser comparado e construído dentro de certo nível de harmonia. Em última análise existe um anseio por comunicação, definida como uma “modelagem cooperativa”, cooperação na construção, na manutenção e no uso dos modelos conceituais (LICKLIDER, 1968, p.22).

Contudo, colocar a comunicação, as conversas (diálogos) no caso deste estudo, como um dos componentes basilares das comunidades virtuais requer a adoção de uma arquitetura que mostre de maneira clara como o processo conversacional vai colaborar para o desenvolvimento das comunidades virtuais. Além de proporcionar o estabelecimento de um *framework* para estas comunidades.

A adoção do modelo de quatro componentes-chave (Indagar Produtivo; Convenções da Comunidade; Capacidades Produtivas; Ferramentas e Infra-estrutura Tecnológica), desenvolvido por Saint-Onge (2003, p.79-81) – Figura 10 – permite atender plenamente essa necessidade, uma vez que demonstra de maneira clara qual é o papel das conversações dentro de um *framework* de uma comunidade virtual.



Figura 10 - Arquitetura de uma comunidade virtual (adaptado Saint-Onge, 2003)

Para Saint-Onge (2003, p. 79-81), o **indagar produtivo** é a centelha que inicia o processo conversacional e este processo funciona como um catalisador que direciona as capacidades produtivas das comunidades virtuais, proporcionando o início das ações de acesso ao conhecimento, de troca de conhecimento e de criação do conhecimento (Figura 10).

Contudo, as pesquisas realizadas sobre as competências conversacionais (seção 2.4) demonstraram que o processo conversacional tem um conjunto de elementos muito mais abrangente, no qual o **expor** é uma modalidade de fala que complementa o **indagar** e que permite a existência de um processo conversacional que realmente traz resultados para as comunidades virtuais (Quadro 6).

Assim, não basta expor ou indagar produtivamente, é necessário que se faça um uso equilibrado, coerente e correto dessas modalidades de fala, somente se executados desta maneira é que o processo conversacional realmente pode facilitar a comunicação, a criação de modelos conceituais, e construção de relacionamentos (Kofman, 2002, p. 87-117).

E, por fim, apesar do centro de estudo deste trabalho estar nas modalidades da fala “expor” e “indagar”, cabe ressaltar que a contribuição que um processo conversacional executado com competência pode oferecer às comunidades virtuais vai além das contribuições já relatadas quando abordados o expor e o indagar. O Quadro 6 foi montado com o propósito de

dar essa visão mais ampla. Neste quadro estão descritos, com base em Kofman (2002), os elementos de um processo conversacional, a competência necessária durante sua execução e os resultados obtidos quando esses elementos são executados da forma correta. A este conjunto de informações (elementos, competências e resultado) foram associadas necessidades levantadas na bibliografia (WENGER, 2002; SAINT-ONGE, 2003) que são importantes para o estabelecimento, a manutenção e o crescimento das comunidades virtuais.

Quadro 6 - O processo conversacional e a contribuição para as comunidades virtuais

O PROCESSO CONVERSACIONAL X COMUNIDADES VIRTUAIS			
<i>Elementos</i>	<i>Competências</i>	<i>O resultado</i>	<i>Contribuição para Comunidades Virtuais</i>
Observações	✓ Ser efetivo ao fazer observações	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelece um cenário comum, aceito como base por todos os interlocutores; ✓ Permite gerar uma imagem compartilhada da realidade em que se encontram os participantes da conversação; ✓ Permite ao seu emissor e ao seu ouvinte agir com eficácia e eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciência de quais são os principais objetivos da comunidade; ✓ Ciência de qual é o domínio de conhecimento da comunidade.
Opiniões	✓ Ser efetivo ao colocar as opiniões	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilita a coordenação de ações; ✓ Permite ao seu emissor e ao seu interlocutor agir com eficácia e eficiência. 	
Expor	✓ Ser produtivo ao expor	Ajuda a revelar e resolver: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenças de conhecimento (compartilhar dados); ✓ Diferenças de raciocínio (compartilhar padrões e deduções); ✓ Diferenças de propósito (compartilhar objetivos). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar uma atmosfera de reciprocidade; ✓ Estabelecimento de compreensões compartilhadas; ✓ Dar início às ações de acesso, permuta e criação de conhecimento.
Indagar	✓ Ser produtivo ao indagar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descobrir os raciocínios dos outros e ajudá-los a expor não só o que pensam como também por que pensam aquilo que pensam. ✓ Indagar produtivamente gera um clima de colaboração e elimina as barreiras defensivas. ✓ A indagação produtiva ajuda a revelar e resolver diferenças, para assim coordenar ações em benefício do propósito comum dos interlocutores. 	
Escada de Inferências	✓ Ter consciência do processo de construção das decisões e opiniões	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construção de uma compreensão mútua a partir de uma: <ul style="list-style-type: none"> . Posição de acordo; . Harmonização de critérios; . Escada de inferências compartilhada. 	✓ Estabelecimento de compreensões compartilhadas
Promessas	✓ Ser responsável	Compromissos mais claros e impecáveis sobre: “quem se compromete a fazer o que, para quando, com qual propósito e para a satisfação de quem”, que afetam de maneira direta as: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarefas: coordenar ações para obter os resultados que se perseguem; ✓ Relações: gerar vínculos de confiança que permitam a coordenação efetiva das ações futuras; ✓ Identidade: agir com integridade e dignidade. 	✓ Criar uma atmosfera de confiança
Ofertas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber aceitar o risco da recusa; ✓ Ser prestativo 		
Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber aceitar a necessidade de ser ajudado; ✓ Saber aceitar o risco da recusa 		
Escutar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber observar o contexto e o estado emocional dos interlocutores ✓ Saber observar os discursos históricos e sociais 	✓ Melhor convivência em função de uma melhor aceitação das diferenças;	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhor conhecimento dos participantes ✓ Melhor entendimento das regras de comportamento ✓ Criar uma atmosfera de confiança

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O enquadramento desta pesquisa teve como base as classificações de Moresi (2003), Silva & Menezes (2001) e Silveira (2004). Os pontos de enquadramento observados foram quanto à natureza, à forma de abordagem do problema e aos fins e meios.

Esta pesquisa envolve interesses em um problema específico, isto é, pesquisar a competência conversacional dos moderadores das comunidades virtuais ao Explorar e ao Indagar. Dessa forma, segundo Silveira (2004, p.51), do ponto de vista da natureza da pesquisa, a mesma pode ser classificada como uma pesquisa aplicada.

Com relação aos meios de investigação, foram feitas verificações na bibliografia disponível (artigos, livros, revistas, jornais, redes eletrônicas de dados e anais), o que caracteriza a pesquisa como bibliográfica e telematizada (Silveira, 2004, p.51). Também foi realizado um levantamento por meio de questionário fechado que permitirá a observação do nível de competência conversacional no uso das modalidades de fala que compõem a hipótese do trabalho.

Quanto aos fins, a característica é de pesquisa descritiva exploratória (Silva e Menezes, 2001, p.20-21), pois foram realizados registros, análises e correlação dos fatos sem manipulação. É um estudo exploratório, visto que diversos aspectos das comunidades virtuais ainda carecem de estudo, tais como o nível de competência conversacional dos moderadores no uso da linguagem enquanto instrumento de criação do conhecimento.

Os ambientes estudados são de comunidades virtuais que tem sua operação no contexto de organizações. Desse modo, foram escolhidas algumas comunidades para serem estudadas, com período de operação e porte compatíveis com o tempo disponível para esta pesquisa. Assim sendo, esta pesquisa também possui característica de Pesquisa Qualitativa.

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo restringiu-se ao contexto das Comunidades Virtuais em organizações, e as ações que caracterizam um Expor e Indagar produtivos foram obtidas após análise e comparação de atividades destacadas por alguns autores, seção 2.4, item 2.4.3 desta dissertação.

A população pesquisada foi composta apenas por moderadores de comunidades virtuais em operação efetiva, no âmbito de organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Dois pontos contribuem para a validade desta pesquisa: o primeiro é o fato de que, após extensa e profunda pesquisa bibliográfica, foi encontrada forte relação entre as modalidades de fala que constam da hipótese desta dissertação e o papel dos moderadores de comunidades virtuais; o segundo é que as ações relacionadas no instrumento de pesquisa e que são representativas de um Expor e Indagar produtivos foram obtidas mediante um claro referencial teórico.

3.3 ESPAÇO AMOSTRAL

O espaço amostral foi constituído por um grupo de moderadores de comunidades virtuais, pertencentes a organizações públicas, privadas e do terceiro setor que se encontram em operação efetiva. O objetivo foi atingir os membros que tem maior atividade e influência no âmbito da comunidade virtual em que atuam e verificar se algumas ações que caracterizam o Expor e o Indagar produtivos são executadas durante o processo conversacional.

Os moderadores foram escolhidos por serem os membros cujas ações têm maior reflexo e impacto no ambiente das comunidades virtuais das quais participam. Na seleção da amostra, critérios como natureza da organização, porte das comunidades e tempo de moderação foram adotados para garantir representatividade e credibilidade das características do universo pesquisado. Outros critérios, como acesso aos moderadores, acesso a pessoas que viabilizaram contatos com moderadores e comunidades mais conhecidas e com funcionamento regular, também foram observados com o objetivo de obter um maior índice de retorno para a pesquisa.

3.4 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A elaboração desta dissertação passou por etapas que permitiram seu amadurecimento e foram fundamentais para a conclusão da pesquisa, citadas a seguir:

- ✓ Apresentação e refinamento do tema, objetivos e hipóteses (orientador, co-orientador e estudante);
- ✓ Revisão da literatura e referencial teórico;
- ✓ Elaboração e ajustes do projeto para qualificação;
- ✓ Qualificação
- ✓ Ajustes no projeto sugeridos pela banca de qualificação;
- ✓ Elaboração do instrumento de pesquisa, realização de pré-teste e ajustes após o pré-teste;
- ✓ Aplicação do instrumento de pesquisa (coleta de dados);
- ✓ Análise dos resultados coletados e comparação com objetivos e hipótese desta dissertação;
- ✓ Formatação dos resultados;
- ✓ Elaboração das conclusões;
- ✓ Revisão final da dissertação e conclusões finais;
- ✓ Defesa
- ✓ Correção e ajustes sugeridos pela banca de defesa.

3.4.1 A Revisão de Literatura

Uma revisão de literatura, dentro de quatro áreas do conhecimento (Comunidades, Organizações, Comunidades Virtuais e Competências Conversacionais), foi realizada com o objetivo de destacar alguns fatos mais relevantes para o escopo desta pesquisa e mostrar a interdisciplinaridade destas áreas do conhecimento.

Para a realização dessa etapa da construção do trabalho, além das pesquisas bibliográficas e telematizadas (Internet: HBSWK, entre outros; bancos de teses e dissertações: CAPES, UFSC, entre outros), também houve a participação em *workshops*, fóruns e palestras relacionadas às áreas de estudo. Outro ponto de apoio para a revisão de literatura, que contribuiu para a

determinação de focos de estudo, foi a vivência prática de tutoria em turmas de educação a distância da Fundação Getulio Vargas (FGV on-line) e a participação na comunidade virtual de tutores da FGV on-line.

3.4.2 Elaboração e validação do instrumento de levantamento de dados

A construção do instrumento de pesquisa (questionário) foi norteada pela hipótese desta dissertação e teve como objetivo validá-la ou refutá-la. O questionário (Anexos, seção 7.1.2) foi estruturado com ações que caracterizam um expor e um indagar produtivos, definidas por Kofman (2002) e descritas na seção 2.4.3 deste trabalho.

Foi feita a opção por um questionário fechado, com gradação de opinião (LAKATOS, 1993, p. 204-206) e que pudesse ser preenchido sem a presença do pesquisador:

- ✓ Perguntas fechadas, isto é, perguntas que apresentam respostas fixas;
- ✓ Perguntas com gradação de opinião, isto é, perguntas possibilitam a mensuração de extremos de opinião (Ex. nunca, poucas vezes, quase sempre, etc.).

Esta opção ocorreu em função da dispersão geográfica da população estudada e por possibilitar o uso de meios de comunicação que permitiam atingir de forma ágil os respondentes, no caso a Internet.

A primeira parte do questionário foi composta por dados demográficos do respondente, que permitem demonstrar o perfil dos moderadores de comunidades virtuais e o contexto das comunidades nas quais atuam, o que inclui sexo, natureza da organização, anos de atuação como moderador, quantidade de comunidades em que atua como moderador e número medido de participantes na comunidade.

A segunda parte do questionário foi composta por questões de respostas fixas e com gradação, relativas ao processo conversacional. Dividiu-se em dois grandes grupos de questões: o primeiro grupo com 9 questões sobre ações relativas ao **expor**; o segundo com 10 questões sobre ações relativas ao **indagar**.

Para esta segunda parte do instrumento de pesquisa a seguinte tabela de avaliação foi utilizada: (5) “Sempre”, (4) “Quase Sempre”, (3) “Moderadamente”, (2) “Poucas Vezes”, (1) “Nunca”, (0) “Não tenho opinião”. Mesmo correndo o risco de ser utilizada como uma forma

de omissão por parte do respondente a opção (0) “Não tenho opinião” foi mantida com o objetivo de identificar uma possível falta de conhecimento sobre as ações pesquisadas, visto que essa seria uma informação muito relevante para a elaboração das conclusões.

Execução de um pré-teste dos questionários: este pré-teste foi realizado com o objetivo de validar o instrumento de levantamento de dados antes de sua aplicação. Nesta etapa foram validados os seguintes quesitos:

- ✓ **Facilidade de uso:** pretendia validar se os respondentes teriam alguma dificuldade em localizar o site e realizar o preenchimento do formulário eletrônico;
- ✓ **Compreensão das questões:** visou a verificação da necessidade de reestruturação da formulação das questões ou a construção de um glossário para melhor entendimento de termos mais específicos. O objetivo era tornar o instrumento mais claro;
- ✓ **O tempo de preenchimento:** o objetivo era tornar o formulário menos cansativo e evitar desistências. Estimaram-se inicialmente vinte minutos para o pleno preenchimento do formulário, mas, após avaliação, verificou-se que o tempo médio seria de 10 minutos.
- ✓ **Verificar se a qualidade das respostas obtidas atenderia às necessidades da pesquisa:** o resultado também foi positivo, uma vez que houve o preenchimento pleno dos questionários atendendo à expectativa de qualidade dos dados coletados.

Foi enviado um convite por correio eletrônico para um grupo de dez pessoas, sem conhecimentos técnicos do processo conversacional, na qual era solicitado o preenchimento do questionário e comentários sobre alguns dos pontos destacados no parágrafo anterior. Com as respostas obtidas foi possível realizar ajustes no instrumento de pesquisa, tornando-o mais claro e enxuto, além de ajustes na parte estética do formulário eletrônico.

Elaboração de mensagem eletrônica padrão: convite padrão para o preenchimento do questionário (anexo: 7.1.1), composto com as seguintes informações:

- i. Endereço eletrônico, por meio de *hyperlink*, do site *web* que hospeda o questionário;
- ii. Explicação do objetivo do preenchimento do questionário;

- iii. Explicação do contexto do estudo que está sendo realizado;
- iv. Garantia de confidencialidade e instruções para o preenchimento do questionário.

3.4.3 Coleta de dados

Após a etapa de elaboração e validação do instrumento de pesquisa o convite padrão foi enviado, por e-mail, para um grupo de quinze moderadores de comunidades virtuais da rede de relacionamentos do orientador e do estudante. A esses moderadores foi solicitado o encaminhamento para outros moderadores em seus respectivos ambientes de moderação e em outros ambientes da rede de relacionamento.

O site de pesquisa ficou no ar por um período de quarenta dias no endereço eletrônico: <http://200.140.165.46/quest/entrevista/abertura.wsp>.

A pesquisa teve total de 53 (cinquenta e três) formulários respondidos, porém, foram descartados 13 por não estarem completos o suficiente para contribuir com a pesquisa. Então, a amostra, em sua totalidade, constituiu-se de 40 (quarenta) formulários.

3.4.4 Análise dos dados

Após o recebimento dos questionários, foi realizada a análise dos dados, utilizando-se técnicas estatísticas que possibilitaram uma melhor resposta para a hipótese levantada. O objetivo principal da análise era verificar junto aos moderadores de comunidades virtuais se modalidades de fala “expor” e “indagar” são executados de forma produtiva, segundo o entendimento de Kofman (2002). Para efetuar este estudo, foram utilizados os seguintes procedimentos:

- ✓ Escala de intensidade do uso de práticas das modalidades da fala em estudo: 5– Sempre 4– Quase Sempre 3 – Moderadamente 2 – Poucas Vezes 1 – Nunca 0 – Não tenho opinião;
- ✓ Para cada ato da linguagem descrito na hipótese desta dissertação (expor e indagar) foram levantadas as seguintes medidas: quantidade de respostas, frequência média, desvio padrão.

Para a análise dos dados foi utilizado o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) em sua versão 13.0 e, para a elaboração dos gráficos, o *software* Microsoft Excel na versão 2003. Foram utilizados gráficos do tipo histograma e pizza. Os resultados foram analisados, tabulados, formatados e estão apresentados nos próximos tópicos.

3.5 RECURSOS TECNOLÓGICOS

- i. Formulário eletrônico do questionário de pesquisa;
- ii. Site *web* para hospedagem do formulário de pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir será realizada a apresentação e a análise dos dados da pesquisa. Serão expostos e discutidos os resultados descritivos, dados demográficos, funcionais e as análises estatísticas referentes ao expor e ao indagar. Esta seção está dividida em dois tópicos – o primeiro subdividido em três subtópicos e o segundo em mais um – para uma melhor exposição dos resultados obtidos.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE QUANTITATIVA

4.1.1 Questões referentes às comunidades virtuais e aos moderadores respondentes

O primeiro bloco de perguntas do questionário (dados demográficos) foi montado com o intuito de um melhor entendimento do contexto das comunidades virtuais em que os moderadores atuam, incluindo para este fim questionamentos relevantes para o foco deste estudo e que pudessem enriquecer e contribuir para as conclusões.

O segundo questionamento, deste primeiro bloco, buscou identificar a participação relativa dos pesquisados segundo o gênero. O resultado demonstrou certo equilíbrio entre os gêneros feminino e masculino. A amostra foi constituída de 52% dos respondentes do gênero feminino e 48% do gênero masculino (Gráfico 1).

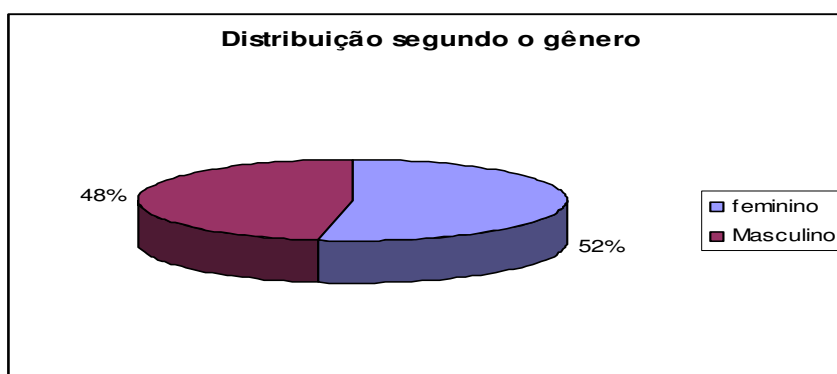


Gráfico 1 – Distribuição segundo o gênero

A quarta questão deste grupo foi referente à natureza da organização em que a comunidade está estabelecida. Para esta avaliação, três respostas estavam disponíveis: Setor

Privado, Setor Público e Terceiro Setor. A amostra foi composta de 49% dos respondentes no setor público, 48% no setor privado e 3% no terceiro setor (Gráfico 2).

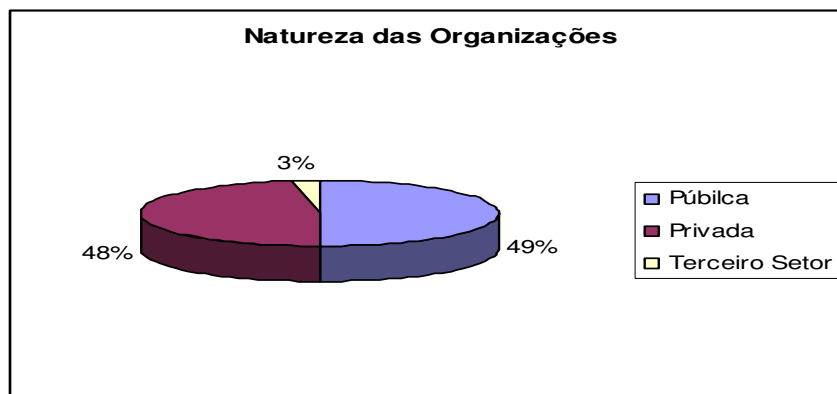


Gráfico 2 – Natureza das Organizações

O quinto questionamento buscou verificar o tempo de atuação dos respondentes no papel de moderadores. Para este fim, cinco respostas estavam disponíveis: menos de 1 ano, de 1 a 2 anos, de 2 a 3 anos, de 3 a 4 anos, mais de 4 anos. A amostra foi composta de 44% com menos de 1 ano de atuação; 20% entre 1 e 2 anos; 13% entre 2 e 3 anos; 13% com mais de 4 anos e 10% entre 3 e 4 anos de atuação (Gráfico 3). A maior concentração de moderadores com menos de um ano de atuação pode ser um indicativo de que as comunidades virtuais são uma prática relativamente nova dentro das organizações.

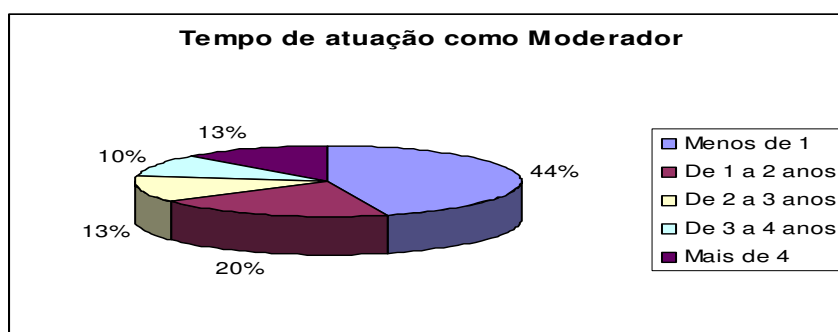


Gráfico 3 – Tempo de atuação como Moderador

O sétimo questionamento do agrupamento dos dados demográficos buscou identificar o tamanho das comunidades pesquisadas. Com essa finalidade foi deixado um campo livre onde o respondente deveria indicar o número médio de participantes da comunidade em que atuava como moderador. As respostas foram agrupadas em três grupos: até 50 participantes, entre 51 e

100 participantes, mais de cem participantes. A amostra pesquisada apresentou 54% das comunidades com até 50 participantes, resultado que em conjunto com a análise do tempo de moderação (parágrafo anterior) pode reforçar o entendimento que as comunidades virtuais são uma realidade recente para as organizações. As comunidades virtuais entre 51 e 100 participantes tiveram uma representatividade de 13%; as com mais de 100 participantes, 23% e as que não informaram totalizam 10% (Gráfico 4).

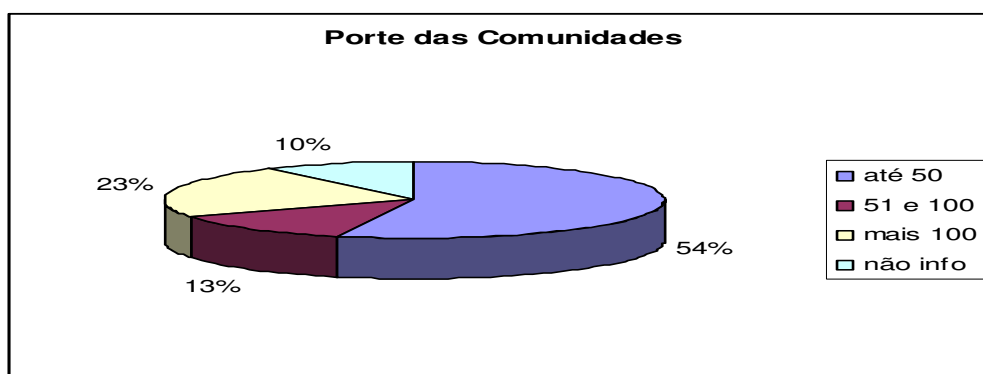


Gráfico 4 – Porte das Comunidades

Outro dado importante obtido a partir do agrupamento dos dados demográficos é que as respostas vieram de 21 (vinte e uma) organizações, fato que agrega maior diversidade cultural aos resultados coletados. Na tabela 01 está descrito um resumo dos dados demográficos e funcionais da amostra obtida, onde “N” equivale ao número de respondentes.

Tabela 1 – Dados demográficos e funcionais da amostra respondente

Dados demográficos e Funcionais da amostra de respondentes		N=40
Natureza da Organização	% Setor Privado	48%
	% Setor Público	49%
	% Terceiro Setor	3%
	% Outros	0%
Gênero	% Feminino	52%
	% Masculino	48%
Tempo de Atuação em moderação de comunidades virtuais	% Menos de 1 ano	44%
	% Entre 1 e 2 anos	20%
	% Entre 2 e 3 anos	13%
	% Entre 3 e 4 Anos	10%
	% com Mais de 4 anos	13%

Número de comunidades em que atuam como moderador	% em 1	64%
	% em 2	18%
	% em 3	13%
	% em 4 ou mais	5%
Porte das Comunidades	% Até 50 participantes	54%
	% 51 e 100 participantes	13%
	% Mais de 100 participantes	23%
	% não informado	10%

4.1.2 Questões referentes ao processo conversacional

O segundo bloco de perguntas do questionário buscou informações sobre a percepção dos moderadores de comunidades virtuais respondentes, em relação ao processo conversacional. Nessa etapa foram disponibilizadas seis questões, nas quais poderia ser realizada a opção por mais de uma resposta desde que não conflitantes.

Quando questionados sobre sentirem-se desconfortáveis nas interações conversacionais das comunidades virtuais, apenas 2,5% dos pesquisados mostraram-se desconfortáveis na condução de um processo conversacional. Quando a questão abordou o quesito segurança na condução das conversas, 10% apresentaram-se como inseguros na condução deste processo e 52,50% declaram-se plenamente seguros na condução das interações conversacionais (Gráfico 5).

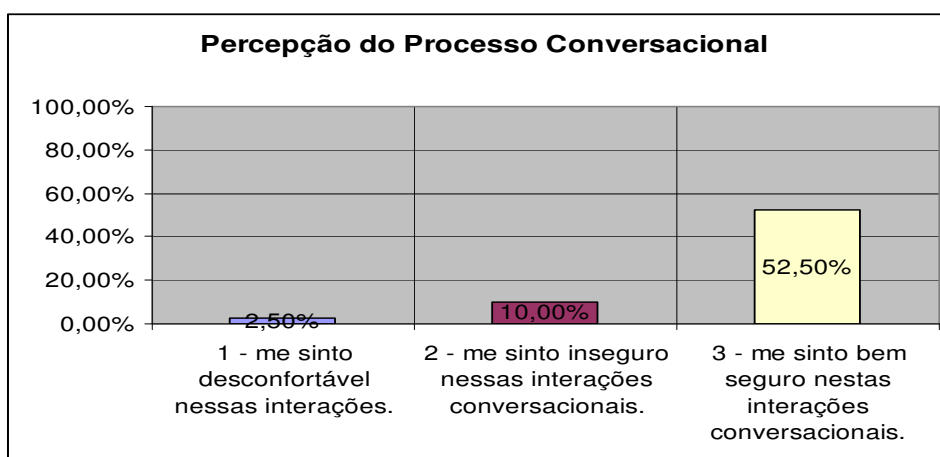


Gráfico 5 – Percepção do processo conversacional

O gráfico 6 apresenta outros três aspectos abordados: (i) a segurança para lidar com conversas técnicas, (ii) conversas que abordam temas não técnicos e (iii) que tipo capacitação seria priorizada em caso de necessidade.

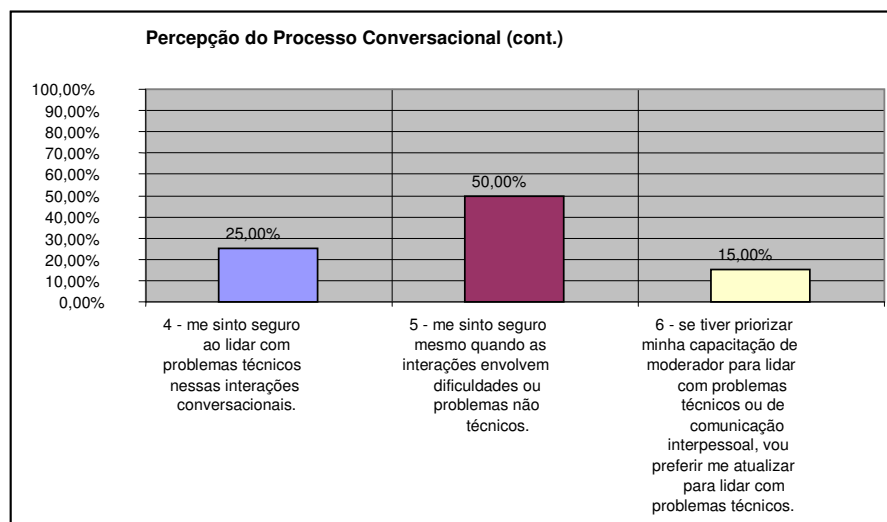


Gráfico 6 – Percepção do processo conversacional (cont.)

Os resultados apresentados pelos questionamentos 3 e 5 desta etapa (Gráficos 5 e 6), demonstram que 50% dos moderadores percebem-se seguros nas interações conversacionais, mesmo quando as interações envolvem contextos não-técnicos. Esse fato poderia indicar uma menor probabilidade de interesse no aprimoramento do processo conversacional, por parte dos moderadores, uma vez que esta demonstração de segurança pode denotar uma percepção de uma interação conduzida com qualidade. Contudo, os resultados da pesquisa mostram que 67% dos moderadores têm intenção em aprimorar as habilidades conversacionais por meio de cursos formais (Gráfico 7, Questões 34 a 40), resultado que pode revelar uma abertura para que técnicas conversacionais possam ser ensinadas no contexto das comunidades virtuais.

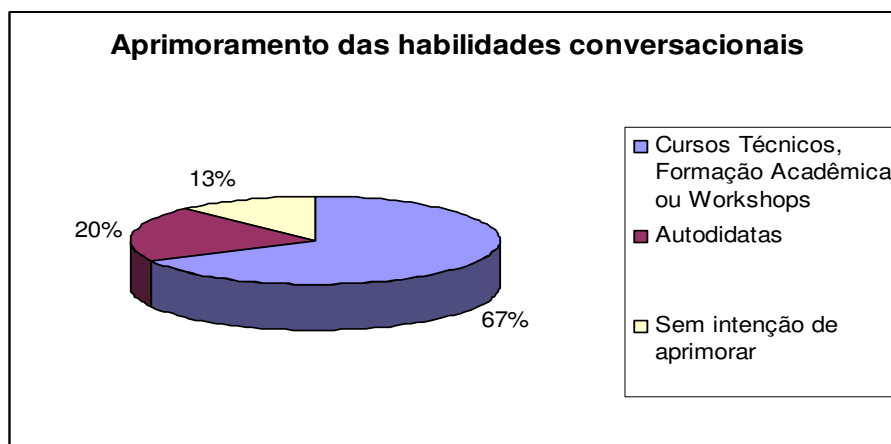


Gráfico 7 – Aprimoramento das habilidades conversacionais

Outra leitura positiva que pode ser feita a partir dos dados coletados neste agrupamento vem da Questão 6 (Gráfico 6), no qual apenas 15% declararam que priorizariam um aprendizado técnico em um momento de opção entre a capacitação técnica ou capacitação para lidar com problemas de relacionamento. Esse resultado pode indicar que os moderadores de comunidades virtuais da amostra estudada têm um entendimento similar ao de Kofman (2002, p. 91), para quem o conhecimento técnico é condição importante, mas não a única, pois para o sucesso é necessária uma comunicação efetiva capaz de gerar sinergia.

Em resumo, a análise conjunta dos resultados percentuais das questões deste bloco revelou, na amostra de moderadores estudada, um contexto de segurança na condução das conversas no ambiente das comunidades virtuais e uma percepção muito positiva sobre a importância de estas conversas serem bem conduzidas. Fato que superou as expectativas uma vez que, no início deste trabalho, a hipótese era que os resultados apontariam para uma realidade muito negativa no que diz respeito aos pontos pesquisados.

4.1.3 Questões referentes ao Expor e ao Indagar

O instrumento de pesquisa, além de buscar informações sobre a forma de execução das modalidades da fala “expor” e “indagar”, com o objetivo de verificar se essa execução é realizada de forma produtiva, também buscou dados que permitissem identificar qual o grau de importância atribuída pelos moderadores para essas duas modalidades.

Desta forma, antes de iniciar a apresentação dos resultados da pesquisa sobre a execução do expor e indagar, serão apresentados os resultados relativos ao grau de importância que os moderadores atribuem a essas modalidades.

Nas questões 16 e 17, quando perguntados se já haviam refletido sobre a importância das ações¹¹ relativas ao expor para a dinâmica das comunidades virtuais que moderam ou coordenam, 87% dos respondentes informaram que já refletiram sobre a importância destas ações (Gráfico 8) e 85% dos respondentes declararam acreditar que essas ações do expor são importantes para a dinâmica das comunidades que coordenam ou moderam (Gráfico 9; questões 18 e 19).

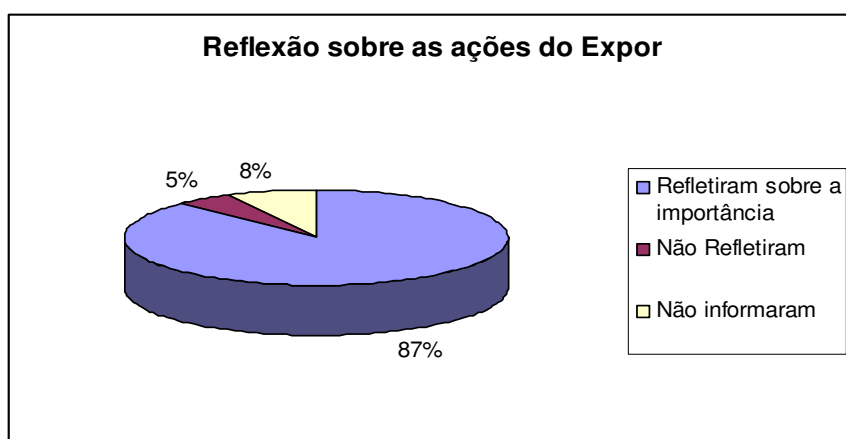


Gráfico 8 – Reflexão sobre as ações do expor

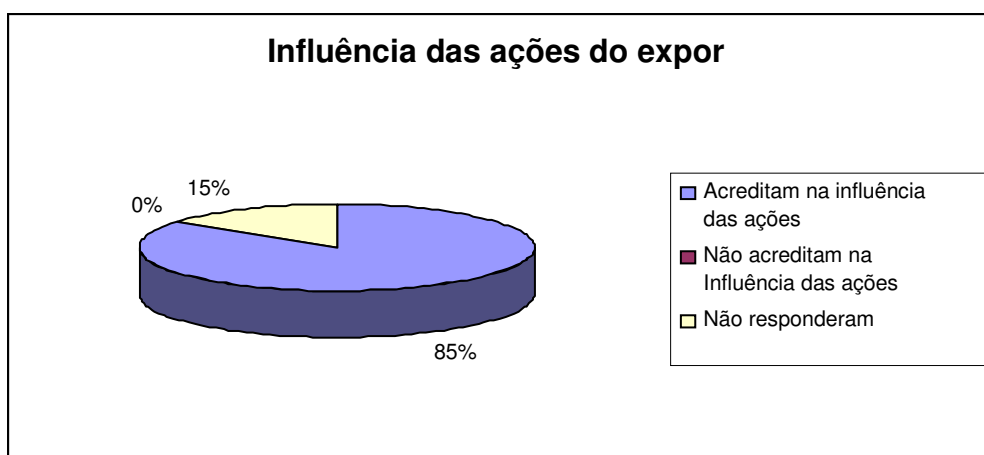


Gráfico 9 – Influência das ações do expor

¹¹ Ações listadas no questionário de pesquisa, anexo item 7.1.2, questões de 7 a 15.

Nas questões 32 e 33, quando perguntados se acreditam ou não na influência das ações¹² relativas ao indagar na dinâmica das comunidades virtuais, a pesquisa indicou que 82% acreditam na influência destas ações na dinâmica das comunidades virtuais (Gráfico 10). Apesar de haver uma semelhança no percentual dos que acreditam na influência das ações do indagar, quando comparado com resultados relativos ao expor, houve uma grande variação quando o questionamento foi sobre a reflexão a respeito das ações relativas ao indagar (questões 30 e 31). Nesse caso 65% dos respondentes afirmaram ter refletido sobre as ações do indagar (Gráfico 11), 22% a menos que o Expor (Gráfico 8).

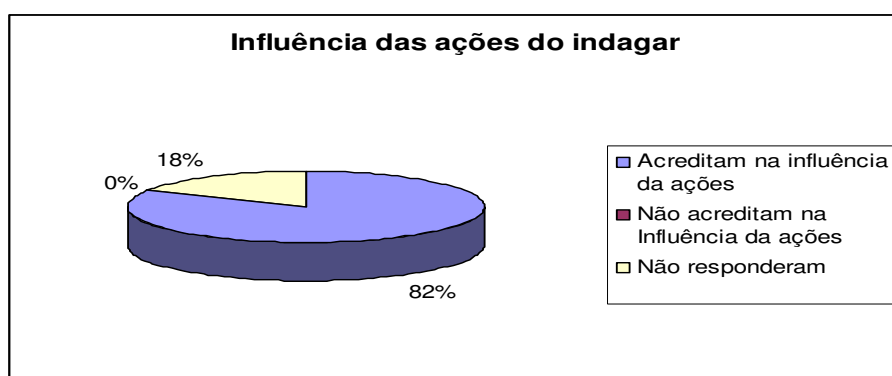


Gráfico 10 – Influência das ações do indagar

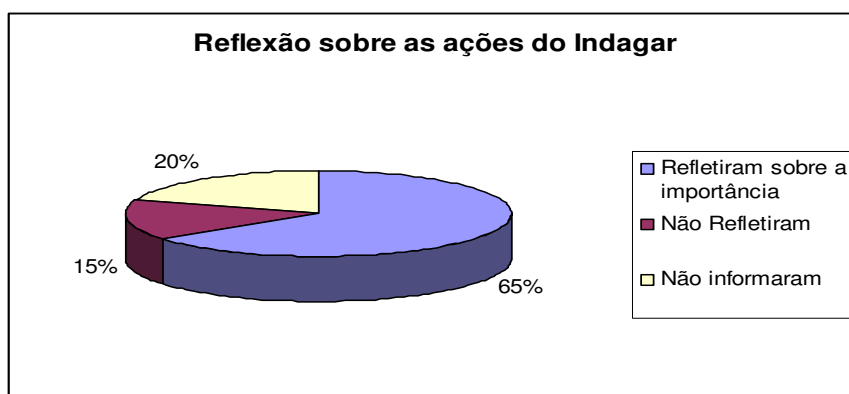


Gráfico 11 – Reflexão sobre as ações do indagar

Esses resultados refletem informações obtidas durante a construção do referencial teórico, que apontavam para hábitos conversacionais que privilegiam muito mais a exposição do que a indagação, principalmente na cultura ocidental.

¹² Ações listadas no questionário de pesquisa, anexo item 7.1.2, questões de 20 a 29.

Essa tendência cultural revelada nos dados sobre a percepção da importância das ações relativas ao expor e indagar, acabaram por antecipar uma conclusão que também foi alcançada a partir da avaliação estatística dos dados sobre as ações de cada uma das modalidades de fala estudadas (expor e indagar), influenciando de forma significativa a verificação da hipótese.

Quando questionados sobre se já leram a respeito de temas relativos ao processo conversacional (questões 34, 35 e 36), 52% dos pesquisados responderam que **já leram a respeito**, 21% responderam que **lêem constantemente** (Gráfico 12), representando 73% das respostas, resultado que revelou um contexto positivo para as reflexões pesquisadas e descritas nos parágrafos anteriores. Contudo, se forem observados os resultados das questões anteriores, quando os moderadores foram questionados se acreditam na influência das ações do expor e do indagar sobre a dinâmica das comunidades virtuais (Gráficos 9 e 10), é possível identificar um percentual de aproximadamente 12% de moderadores que manifestaram crer na influência sem um embasamento teórico.

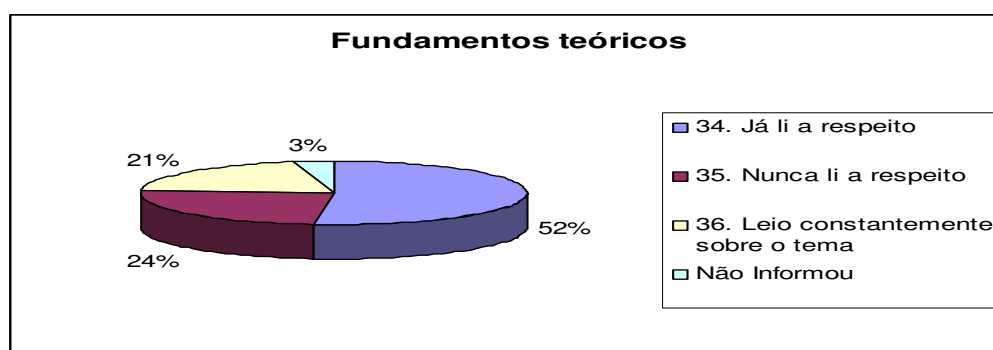


Gráfico 12 – Leitura sobre o tema (questões 34, 35 e 36)

Concluída esta primeira etapa da análise, cabe ressaltar que assim como certos construtos das ciências sociais e comportamentais não são bem definidos, no estudo do processo conversacional também existem discussões sobre o real significado de termos como atos da linguagem, processo conversacional ou competência conversacional. Tais construtos são freqüentemente chamados de variáveis latentes, desde que não são diretamente observáveis. Trata-se de construtos inventados pelos pesquisadores com o objetivo de entender alguma área de interesse da pesquisa realizada e para a qual não existe método operacional para se fazer uma medida de forma direta.

Embora as variáveis latentes não possam ser observadas diretamente, alguns de seus efeitos aparecerão nas variáveis manifestas, ou seja, aquelas que podem ser verificadas. Fica claro que não é possível medir diretamente construtos como expor e indagar. No entanto, pode-se, por exemplo, observar quando uma pessoa tem ações positivas, ou não, ao praticarem estas modalidades da fala e assim assumir que tais ações são, de algum modo, indicadores de variáveis mais fundamentais, o expor e o indagar.

Na seqüência serão detalhadas todas as questões referentes às ações que tornam o expor e o indagar produtivos, que foram levantadas junto aos respondentes (moderadores de comunidades virtuais). Essas questões foram agrupadas segundo Kofman (2002) e conforme as modalidades da fala pesquisadas: expor e indagar.

EXPOR

Quando perguntado se “Assumi suas opiniões, deduções e interpretações, isto é, reconheceu que são pensamentos próprios e não verdades absolutas” (Questão 07), 38% dos pesquisados responderam que **sempre**; 21% responderam que **quase sempre**; 28%, **moderadamente** e 13% responderam **poucas vezes** (Gráfico 13). A média desta questão ficou em 3,84.

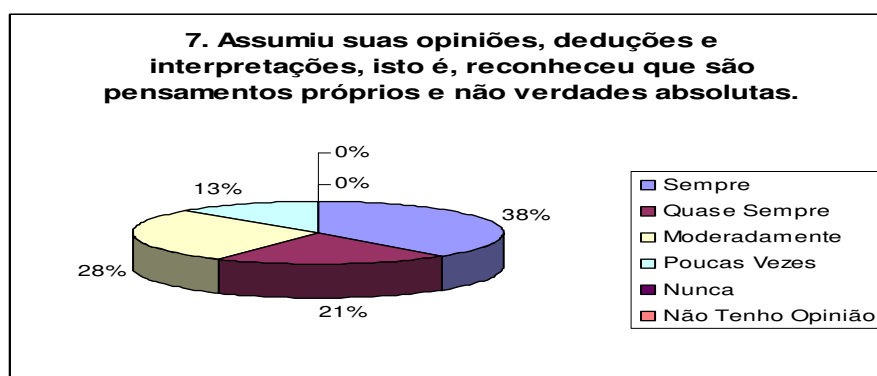


Gráfico 13 – Expor: Questão 07

Quando perguntado se “Admitiu os equívocos por ter informações incompletas, erros lógicos ou deduções inválidas” (Questão 08), 61% dos pesquisados responderam que **sempre**; e 23% responderam que **quase sempre**, representando 84% das respostas, o que demonstra um

contexto muito positivo para esta ação. Apenas 8% responderam **moderadamente**; 5% responderam **poucas vezes** e 3% , **nunca** (Gráfico 14). A média desta questão ficou em 4,35.

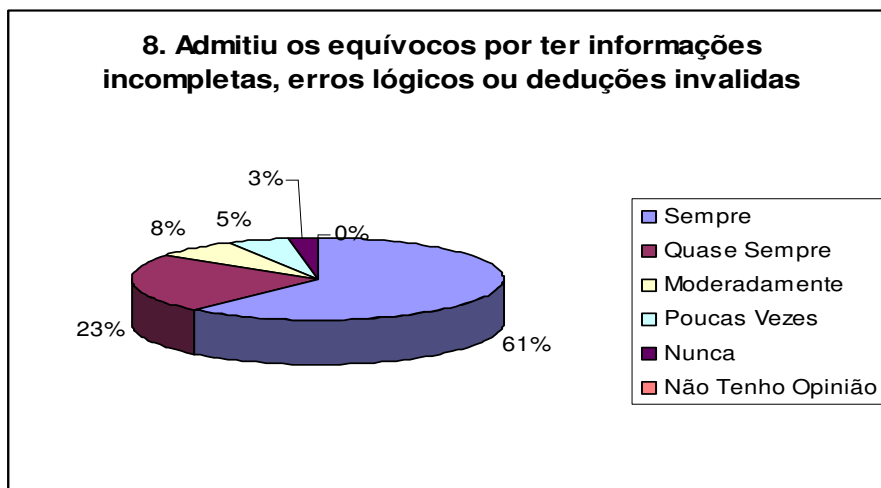


Gráfico 14 – Expor: Questão 08

Quando perguntado se “Explicou o contexto no qual você assume que se desenvolvem os acontecimentos que analisou” (Questão 09), 54% dos pesquisados responderam que **sempre** e 32% responderam **quase sempre**, representando 86% das respostas, o que demonstra contexto muito positivo para esta ação. Apenas 3% responderam **moderadamente**, 8% responderam **poucas vezes** e 3% responderam **nunca** (Gráfico 15). A média desta questão ficou em 4,28.

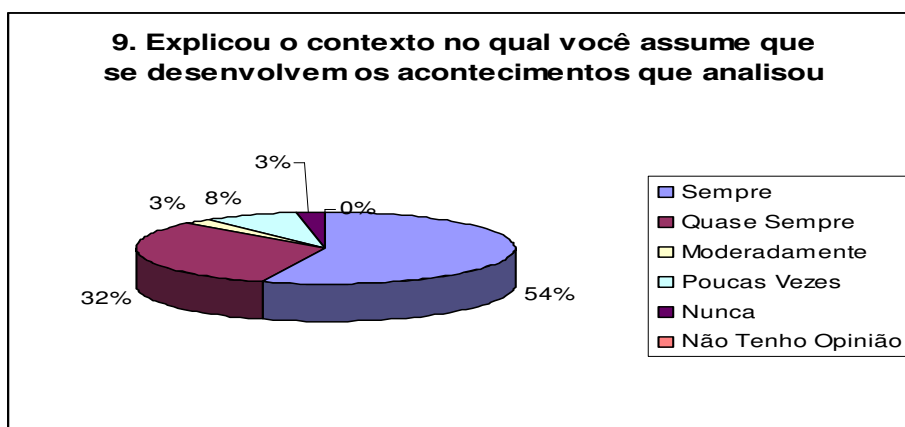


Gráfico 15 – Expor: Questão 09

Quando perguntado se “Expôs as observações que fundamentam o seu raciocínio, reconhecendo que pode haver outros dados relevantes que não foram incluídos na análise” (Questão 10), as respostas mostram outro quadro bastante positivo, com a segunda melhor média

das ações relativas ao expor, 4,41. Neste caso 54% dos pesquisados responderam que **sempre**, 33% responderam que **quase sempre** e 13% **moderadamente** (Gráfico 16).

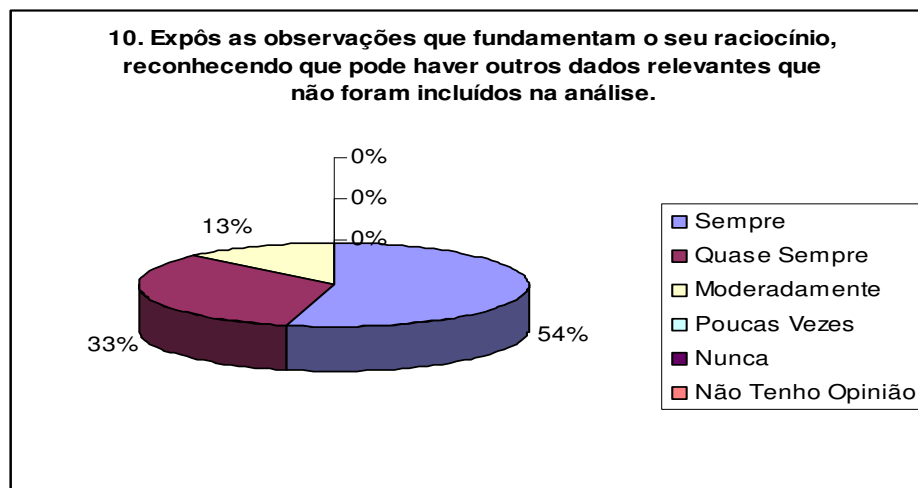


Gráfico 16 – Expor: Questão 10

Quando perguntado se “Expôs as deduções lógicas e as comparações com padrões que o levam até as conclusões” (Questão 11), 33% dos pesquisados responderam que **sempre**; 33% responderam que **quase sempre**; 23%, **moderadamente**; 3%, **poucas vezes** e 8% responderam **nunca** (Gráfico 17). A média desta questão ficou em 3,82, a segunda menor média das ações relativas ao expor.

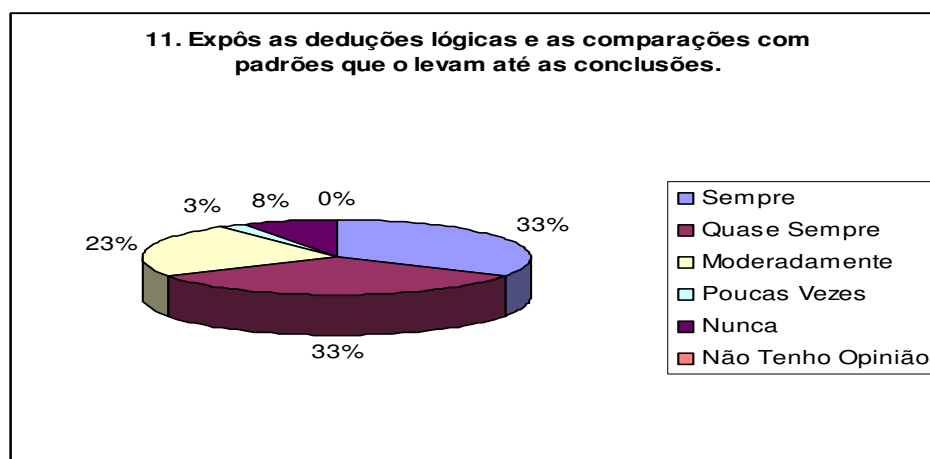


Gráfico 17 – Expor: Questão 11

Quando perguntado se “Recomendou ações baseadas nas opiniões que você sustenta” (Questão 12), 15% dos pesquisados responderam que **sempre**; 47% responderam que **quase**

sempre; 23%, **moderadamente** e 15% responderam **poucas vezes** (Gráfico 18). Apesar de um quadro de relativa positividade, a média desta questão ficou em 3,61, a pior média das ações relativas ao expor.

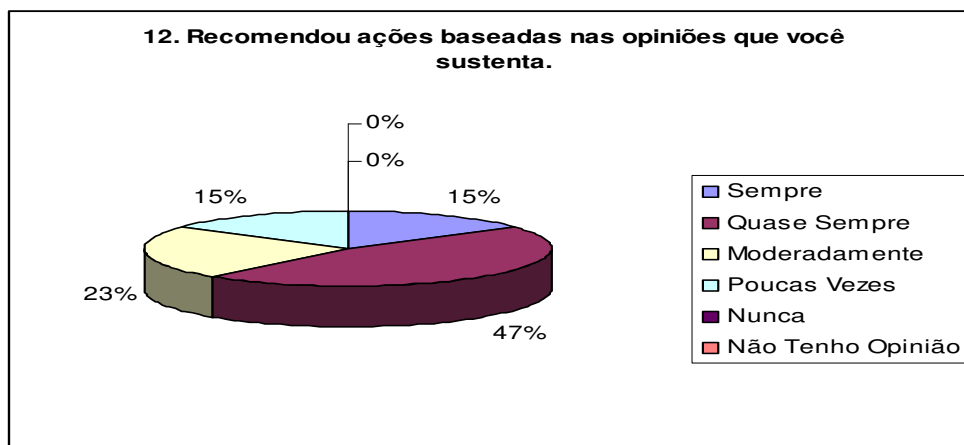


Gráfico 18 – Expor: Questão 12

Quando perguntado se “Ilustrou o raciocínio com exemplos e casos concretos” (Questão 13), 31% dos pesquisados responderam que **sempre**; 40% responderam **quase sempre**; 23%, **moderadamente**; 3%, **poucas vezes** e 3% responderam **nunca** (Gráfico 19). A média desta questão ficou em 3,94.

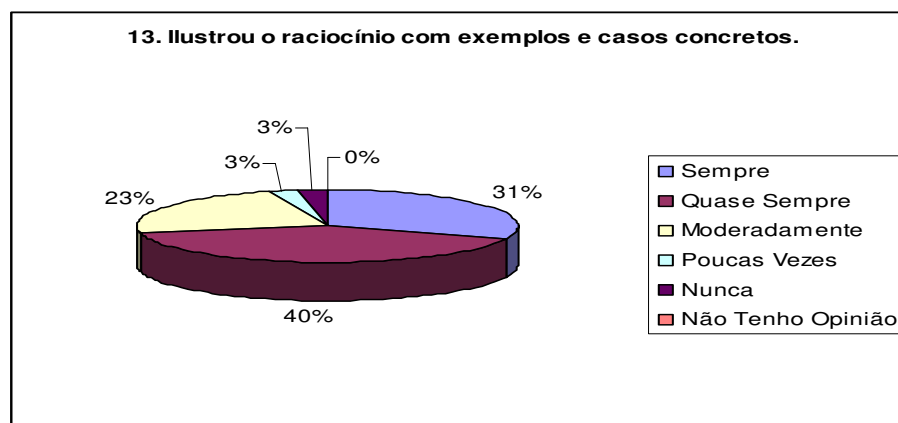


Gráfico 19 – Expor: Questão 13

Quando perguntado se “Verificou se houve entendimento da argumentação que você expôs e deu oportunidade para perguntas” (Questão 14), 48% dos pesquisados responderam que **sempre** e 41% responderam que **quase sempre**, representando 89% das respostas, que revelou

um dos contextos mais positivos para ações relativas ao expor, com uma média de 4,35. Apenas 8% responderam **moderadamente** e 3% responderam **poucas vezes** (Gráfico 20).

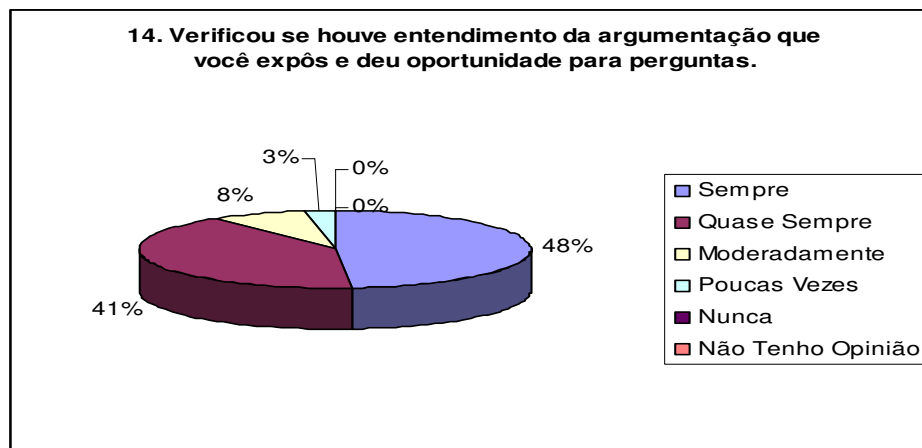


Gráfico 20 – Expor: Questão 14

Quando perguntado se “Convidou os participantes a opinar sobre as perspectivas que você expôs” (Questão 15), 66% dos pesquisados responderam que **sempre** e 26% responderam que **quase sempre**, representando 92% das respostas, o que demonstra uma das ações mais executadas, com média 4,53, a melhor média das ações relativas ao expor. Apenas 3% responderam **moderadamente** e 5%, **poucas vezes** (Gráfico 21).

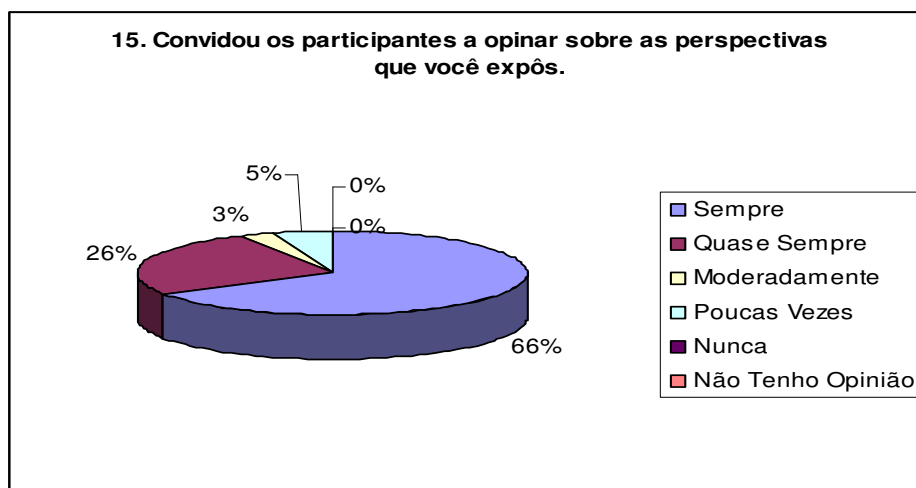


Gráfico 21 – Expor: Questão 15

Ainda sobre as questões anteriores, mais especificamente as questões 14 e 15, os resultados levam a um quadro muito positivo do uso de ações relativas ao EXPOR para colocar

em ação o ESCUTAR efetivo (ver seção 2.4.1 desta dissertação), uma outra faceta da comunicação humana (falar e escutar). Esta postura de abertura para um escutar atento e efetivo permitirá um amadurecimento das idéias por meio de *feedbacks* e de reflexões sobre as opiniões emitidas, o que pode permitir o surgimento de novos conhecimentos. Além de propiciar à comunidade a construção de um ambiente de confiança, visto que este ESCUTAR genuíno deixará transparente nos relacionamentos o respeito e, em consequência, um ambiente muito mais aberto à explicitação dos conhecimentos.

De uma maneira geral, como podem ser observados na Tabela 2, os resultados individuais das ações relativas ao expor foram bem positivos. Não houve nenhuma ação abaixo da média 3, o que revela certo equilíbrio na execução das ações. Esse equilíbrio é importante na avaliação final do ato de EXPOR, uma vez que a exposição produtiva é fruto da execução equilibrada dessas ações, e a existência de extremos negativos sustentados por extremos positivos poderia gerar um falso positivo, isto é, um resultado acima da média. Porém a existência de ações abaixo da média não refletiria nos resultados de produtividade na prática.

Tabela 2 – Resumo das questões relativas ao EXPOR

Questões	Número Respondentes	Respostas						Média	Desvio Padrão
		5	4	3	2	1	0		
15. Convidou os participantes a opinar sobre as perspectivas que você expôs.	39	26	10	1	2	-	-	4,53	0,79
10. Expôs as observações que fundamentam o seu raciocínio, reconhecendo que pode haver outros dados relevantes que não foram incluídos na análise.	39	21	13	5	-	-	-	4,41	0,72
14. Verificou se houve entendimento da argumentação que você expôs e deu oportunidade para perguntas.	39	19	16	3	1	-	-	4,35	0,74
8. Admitiu os equívocos por ter informações incompletas, erros lógicos ou deduções inválidas.	39	24	9	3	2	1	-	4,35	1,01
9. Explicou o contexto no qual você assume que se desenvolvem os acontecimentos que analisou.	38	21	12	1	3	1	-	4,28	1,04
13. Ilustrou o raciocínio com exemplos e casos concretos.	39	12	16	9	1	1	-	3,94	0,94
7. Assumiu suas opiniões, deduções e interpretações, isto é, reconheceu que são pensamentos próprios e não verdades absolutas.	39	15	8	11	5	-	-	3,84	1,09
11. Expôs as deduções lógicas e as comparações com padrões que o levam até as conclusões.	39	13	13	9	1	1	-	3,82	1,17
12. Recomendou ações baseadas nas opiniões que você sustenta.	39	6	18	9	6	-	-	3,61	0,94

INDAGAR

Quando perguntado se “Em reuniões on-line (por exemplo: Chat) você interrompeu o discurso do interlocutor e completou a frase” (Questão 20), 69% dos pesquisados responderam que **nunca**; 13%, **moderadamente** e 18% responderam **poucas vezes** (Gráfico 22).

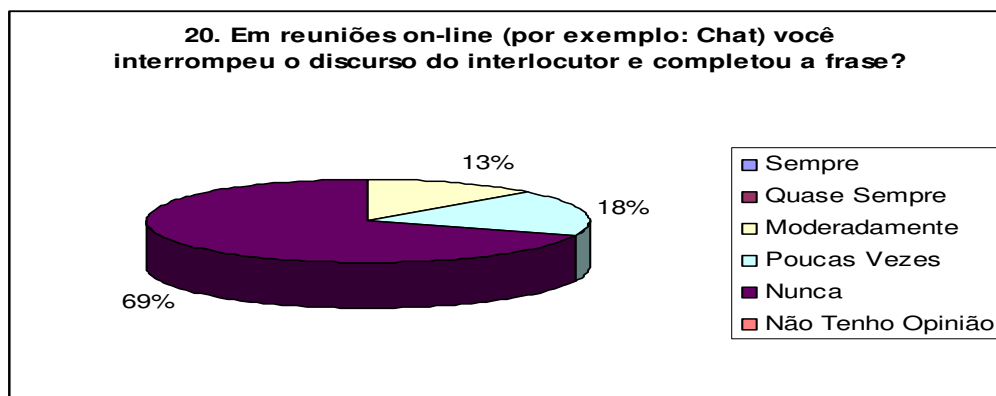


Gráfico 22 – Indagar: Questão 20

Quando perguntado se “Verificou se você compreendeu a perspectiva do outro, re-expressando o que foi falado, e perguntou se este entendimento estava correto” (Questão 21), 13% dos pesquisados responderam que **sempre**; 52% responderam que **quase sempre**; 15%, **moderadamente**; 15% responderam **poucas vezes** e 5% responderam **nunca** (Gráfico 23). A média desta questão ficou em 3,51.

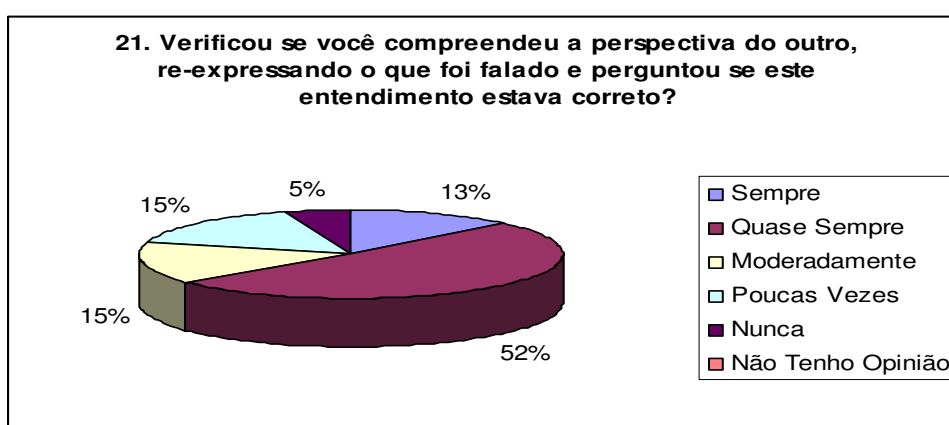


Gráfico 23 – Indagar: Questão 21

Quando perguntado se “Orientou a indagação para o aprendizado e não para demonstrar uma situação de certo ou errado” (Questão 22), 39% dos pesquisados responderam que **sempre** e 38% responderam que **quase sempre**, representando 77% das respostas, no geral um contexto muito positivo para esta ação e a melhor média das ações relativas ao Indagar, 3,92. 10% responderam **moderadamente**; 3%, **poucas vezes** e 10% responderam **nunca** (Gráfico 24).

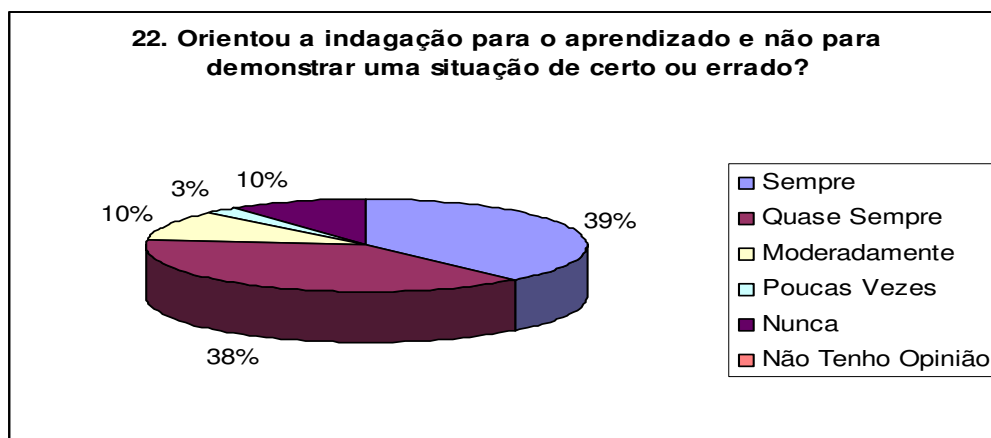


Gráfico 24 – Indagar: Questão 22

Quando perguntado se “Convidou os interlocutores a comentar as condições de contexto que dão sentido os seus textos” (Questão 23), 36% dos pesquisados responderam que **sempre**; 33% responderam que **quase sempre**; 13%, **moderadamente**; 8%, **poucas vezes** e 10% responderam **nunca** (Gráfico 25). A média desta questão ficou em 3,76.

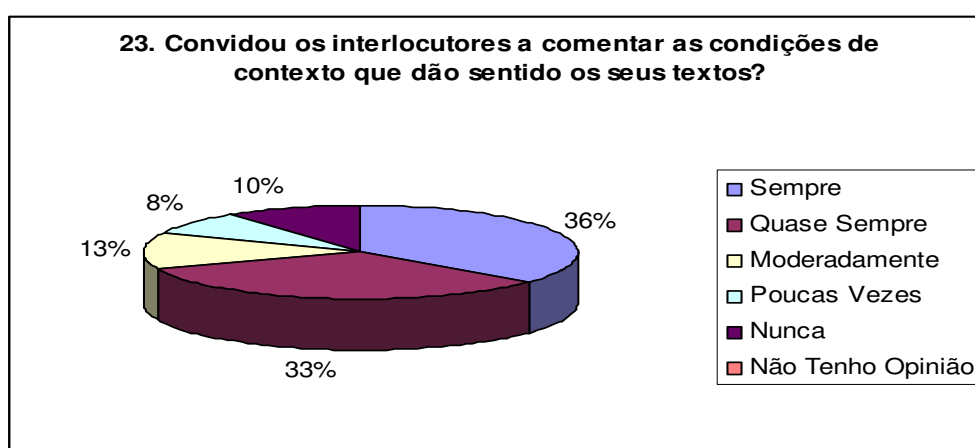


Gráfico 25 – Indagar: Questão 23

Quando perguntado se “Perguntou pelas observações e dados que fundamentam o raciocínio dos outros interlocutores” (Questão 24), 21% dos pesquisados responderam que **sempre**; 42% responderam que **quase sempre**; 13%, **moderadamente**; 21% responderam **poucas vezes** e 3%, **nunca** (Gráfico 26). A média desta questão ficou em 3,58. É preciso chamar a atenção para o equilíbrio percentual entre os pesquisados que responderam **sempre** e os que responderam **poucas vezes**.

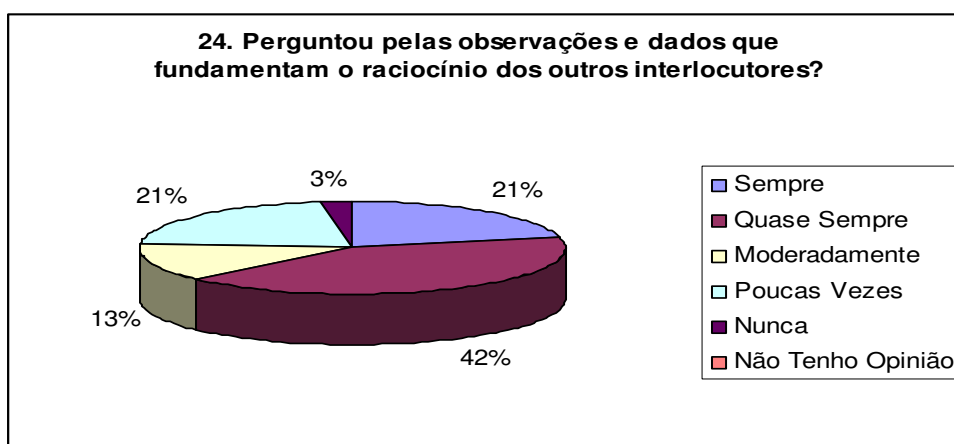


Gráfico 26 – Indagar: Questão 24

Quando perguntado se “Pediu aos interlocutores que manifestem as deduções lógicas e os parâmetros de avaliação que são utilizados, para tentar entender de onde derivam esses critérios” (Questão 25), foi registrada a segunda pior média das ações relativas ao indagar: 3,10. Nesta questão 13% dos pesquisados responderam que **sempre**; 33% responderam que **quase sempre**; 23%, **moderadamente**; 13%, **poucas vezes** e 18% responderam **nunca** (Gráfico 27).

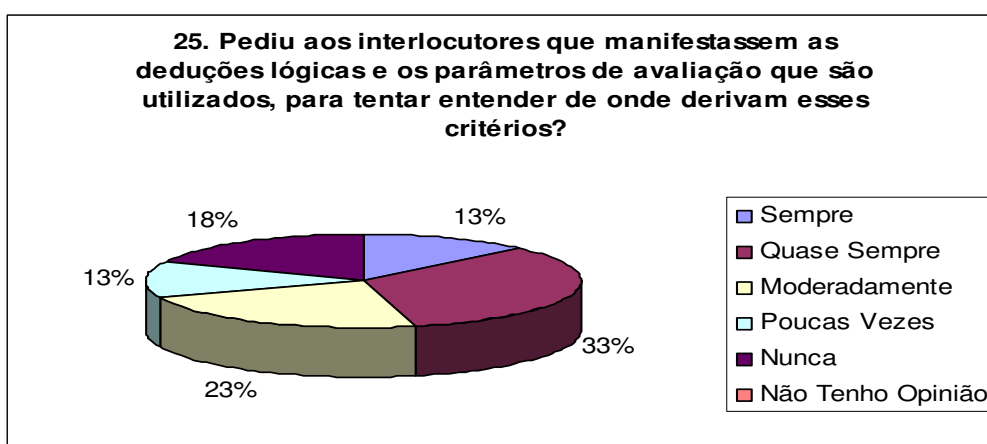


Gráfico 27 – Indagar: Questão 25

Quando perguntado se “Perguntou sobre as recomendações ou sugestões de ação que derivam da opinião expressa pelos interlocutores” (Questão 26), 26% dos pesquisados responderam que **sempre**; 50% responderam que **quase sempre**; 9%, **moderadamente**; 6% responderam **poucas vezes** e 9%, **nunca** (Gráfico 28). A média desta questão ficou em 3,69.

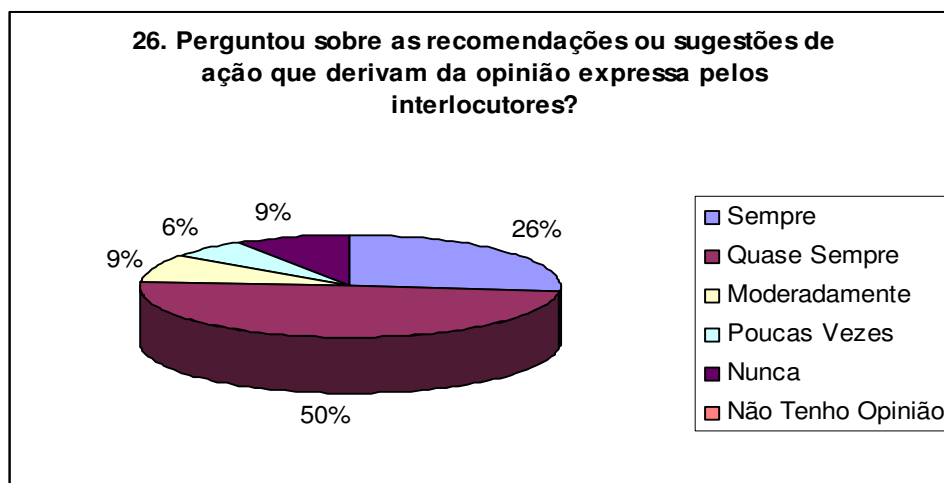


Gráfico 28 – Indagar: Questão 26

Quando perguntado se “Solicitou ao interlocutor que ilustrasse o raciocínio com exemplos e casos concretos” (Questão 27), 18% dos pesquisados responderam que **sempre**; 41% responderam que **quase sempre**; 23%, **moderadamente**; 13%, **poucas vezes** e 5% responderam **nunca** (Gráfico 29). A média desta questão ficou em 3,54.

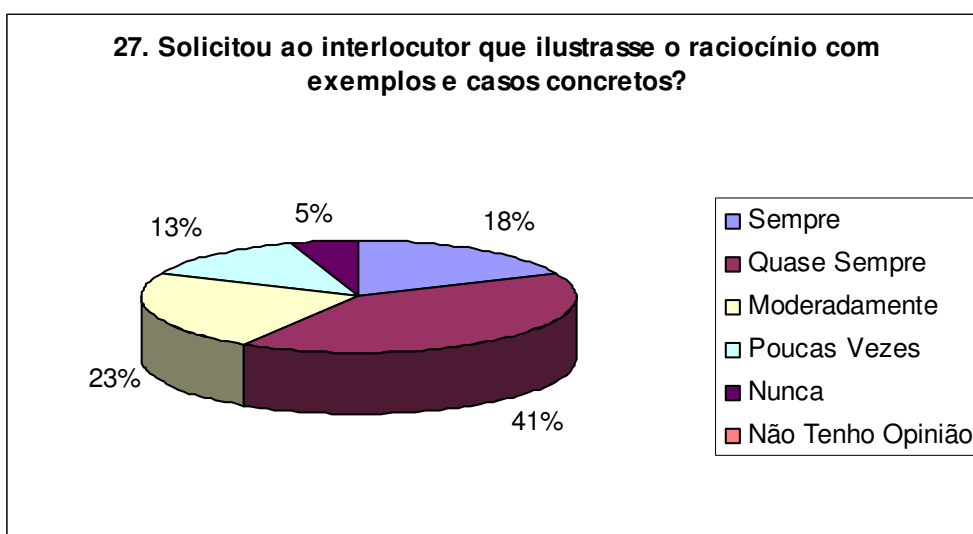


Gráfico 29 – Indagar: Questão 27

Quando perguntado se “Verificou a compreensão da posição apresentada, resumindo os pontos principais do discurso realizado” (Questão 28), 25% dos pesquisados responderam que **sempre** e 43% responderam que **quase sempre**, representando 68% das respostas, e 21% responderam **moderadamente**. Apenas 3% responderam **poucas vezes** e 8% responderam **nunca** (Gráfico 30). A média desta questão ficou em 3,77, a segunda melhor média das ações relativas ao Indagar.

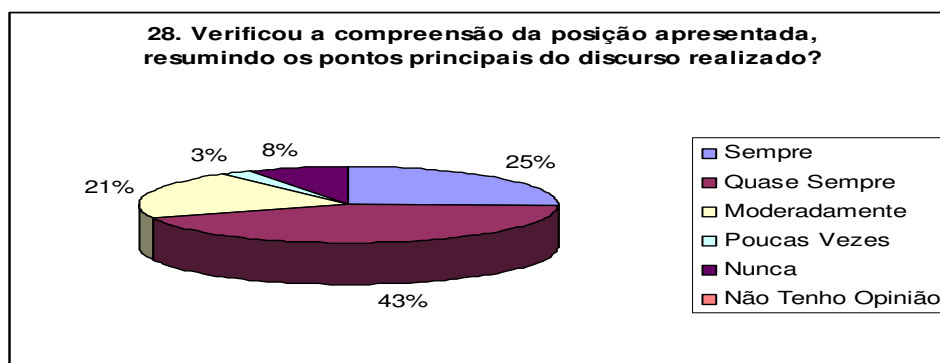


Gráfico 30 – Indagar: Questão 28

Quando perguntado se “Uma vez que o interlocutor tenha aceitado o resumo, pediu permissão para acrescentar informações ou apresentar algum ponto de discordância” (Questão 29), 15% dos pesquisados responderam que **sempre** e 26% responderam que **quase sempre**, representando 41% das respostas, o que demonstra a aplicação menos positiva entre todas as ações pesquisadas, incluindo as ações relativas ao Expôr, refletindo em uma média de 3,08. Responderam **moderadamente** 26% dos entrevistados; 18% responderam **poucas vezes** e 15%, **nunca** (Gráfico 31).

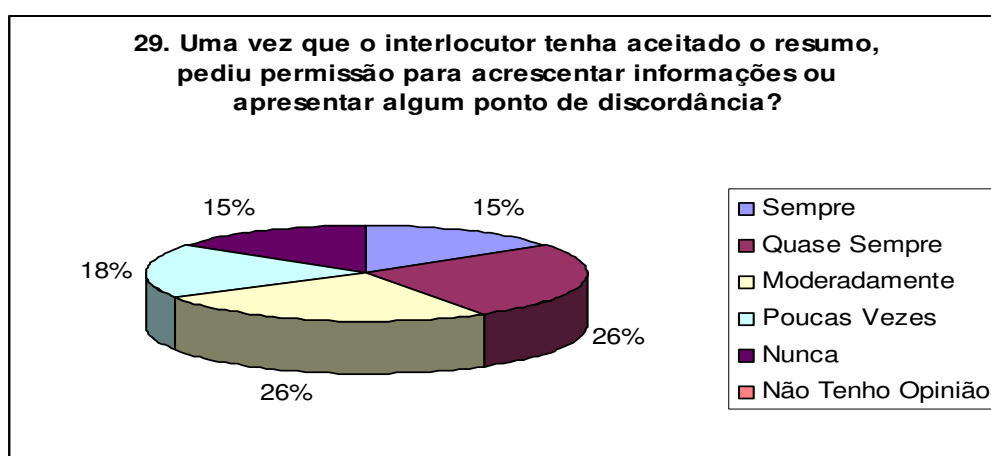


Gráfico 31 – Indagar: Questão 29

De uma maneira geral, como podem ser observados na Tabela 3, os resultados individuais das ações relativas ao indagar foram positivos. Não houve nenhuma ação abaixo da média 3, o que, a exemplo do expor, revela certo equilíbrio na execução das ações. Este equilíbrio é importante na avaliação final do ato de INDAGAR. Uma vez que a indagação produtiva é fruto da execução equilibrada dessas ações, a existência de extremos negativos sustentados por extremos positivos poderia gerar um falso positivo, isto é, um resultado acima da média, porém a existência de ações abaixo da média não se refletiriam os resultados de produtividade na prática.

Tabela 3 – Resumo das questões relativas ao INDAGAR

Questões	Número de Respondentes	Respostas						Média	Desvio Padrão
		5	4	3	2	1	0		
22. Orientou a indagação para o aprendizado e não para demonstrar uma situação de certo ou errado?	39	15	15	4	1	4	-	3,92	1,24
23. Convidou os interlocutores a comentar as condições de contexto que dão sentido os seus textos?	39	14	13	5	3	4	-	3,76	1,31
28. Verificou a compreensão da posição apresentada, resumindo os pontos principais do discurso realizado?	39	10	17	8	1	3	-	3,77	1,11
26. Perguntou sobre as recomendações ou sugestões de ação que derivam da opinião expressa pelos interlocutores?	39	9	17	8	2	3	-	3,69	1,13
24. Perguntou pelas observações e dados que fundamentam o raciocínio dos outros interlocutores?	38	8	16	5	8	1	-	3,58	1,13
27. Solicitou ao interlocutor que ilustrasse o raciocínio com exemplos e casos concretos?	39	7	16	9	5	2	-	3,54	1,10
21. Verificou se você compreendeu a perspectiva do outro, re-expressando o que foi falado, e perguntou se este entendimento estava correto?	39	5	20	6	6	2	-	3,51	1,07
25. Pediu aos interlocutores que manifestassem as deduções lógicas e os parâmetros de avaliação que são utilizados, para tentar entender de onde derivam esses critérios?	39	5	13	9	5	7	-	3,10	1,31
29. Uma vez que o interlocutor tenha aceitado o resumo, pediu permissão para acrescentar informações ou apresentar algum ponto de discordância?	39	6	10	10	7	6	-	3,08	1,31
20. Em reuniões on-line (por exemplo: Chat) você interrompeu o discurso do interlocutor e completou a frase?	39	-	-	5	7	27	-	1,44	0,72

Para finalizar a análise individual das questões relativas ao indagar cabe ressaltar que a questão 20 tem sua ação positiva inversamente proporcional à média, isto é, quanto menor a média, melhor a contribuição da ação para a qualidade do indagar.

4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Na Tabela 4 estão sintetizados os dados demográficos dos respondentes no que diz respeito às comunidades em que atuam como moderadores. De um modo geral os dados da pesquisa mostraram um balanceamento entre o setor privado e o público. No que diz respeito ao tempo de moderação, os respondentes apresentam pouco tempo de atuação como moderadores, e a maioria das comunidades podem ser consideradas pequenas.

Tabela 4 – Resumo dos dados demográficos dos respondentes

Natureza da Organização	Privada		Pública		3º setor	
	49%		48%		3%	
Tempo de Atuação como moderador	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 3 anos	De 3 a 4 anos	Mais de 4 anos	
	44%	20%	13%	10%	13%	
Porte das comunidades	Até 50 participantes		Entre 51 e 100	Mais de 100		Não informaram
	54%		13%	23%		10%

Na segunda parte do questionário foram abordadas as questões que buscam identificar se as modalidades da fala “expor” e “indagar” estão sendo executadas de forma produtiva. Apesar da execução produtiva das modalidades da fala “expor” e “indagar” serem caracterizadas apenas pelo conjunto das ações levantadas na seção 2.4.3 (KOFMAN, 2002), um melhor entendimento e uma melhor análise dos resultados será obtida com a análise individual de cada uma das ações.

4.2.1 Comparativo entre o EXPOR e o INDAGAR

No geral as ações relativas ao expor apresentaram uma frequência de execução maior que as ações relativas ao indagar (Gráfico 32), resultando em uma média de 4,19 para o Expor e 3,54 para o Indagar, o que de certa forma representa um desequilíbrio entre essas duas modalidades de fala.

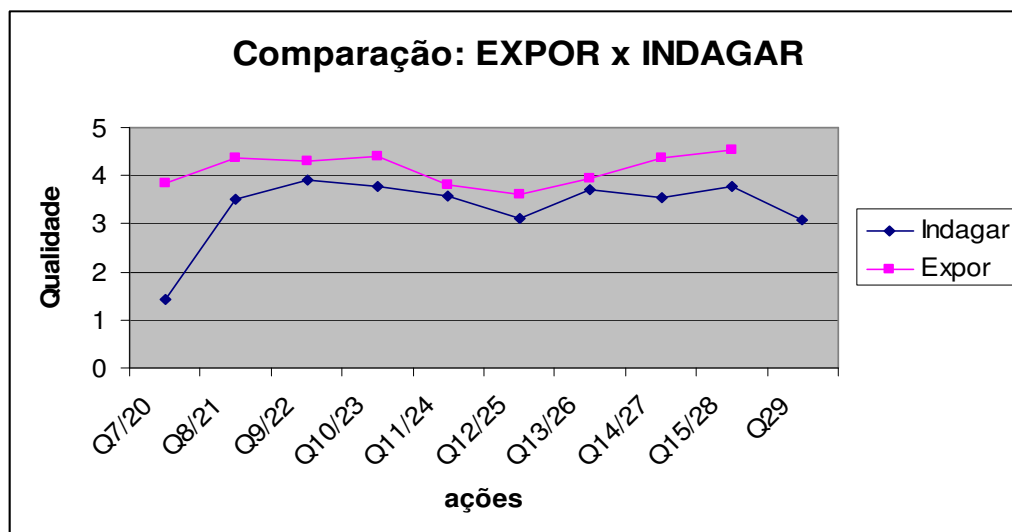


Gráfico 32 – Comparativo EXPOR x INDAGAR

O resultado ratifica a pesquisa bibliográfica, que aponta para a existência desse desequilíbrio. Conforme Rick Ross e Charlotte Roberts (*in* SENGE *et al.* p. 253-258) a cultura organizacional ocidental capacita as pessoas para “expôr” e “resolver problemas”, fator que dificulta o trabalho em equipe, tão necessário nos dias atuais, uma vez que leva ao desequilíbrio dessas modalidades da fala.

Em resumo, a Tabela 5 apresenta a estatística descritiva dos fatores, obtidos a partir da análise fatorial, que são representativos dos conceitos de INDAGAR (Fator 1) e EXPOR (Fator 2).

Tabela 5 - Estatística descritiva dos conceitos de Expôr e Indagar

Fatores	Média	Mediana	Variância	Desvio Padrão
Fator 1	3,54	3,77	0,75	0,86
Fator 2	4,19	4,37	0,40	0,63

Nas comparações do Expôr e Indagar feitas por gênero, de uma maneira geral, a média da frequência das ações foram semelhantes e positivas (Gráfico 33): o expôr feminino com média geral de 4,20 e o masculino com média geral 4,19. No Indagar houve uma inversão na média da frequência das ações (Gráfico 34) e, em consequência, a média geral do feminino ficou em 3,44 e a do masculino 3,67.

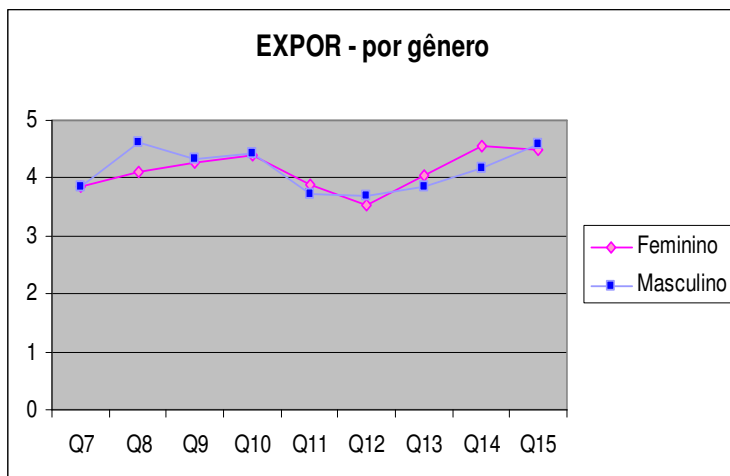


Gráfico 33 – EXPOR: por gênero

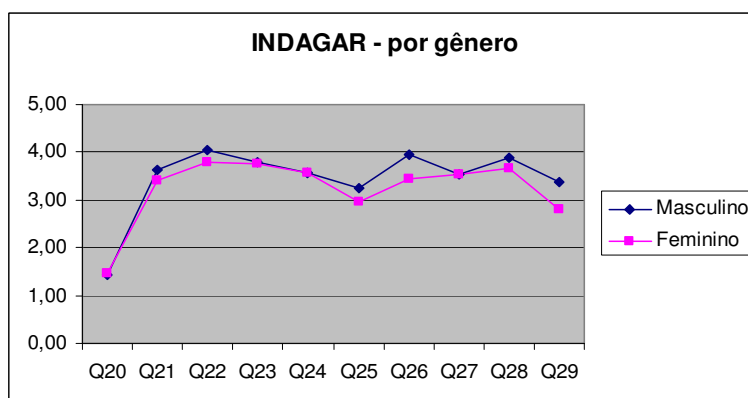


Gráfico 34 – INDAGAR: por gênero

As semelhanças e positividade refletidas na média aritmética das ações também puderam ser observadas entre os pesquisados dos setores público e privado (Gráficos 35 e 36), nesse caso, o Expor do setor privado teve média geral de 4,28 e do setor público, 4,09, a mesma situação de leve superioridade do setor privado foi mantida na média geral do Indagar, 3,71 no setor privado e 3,39 no setor público.

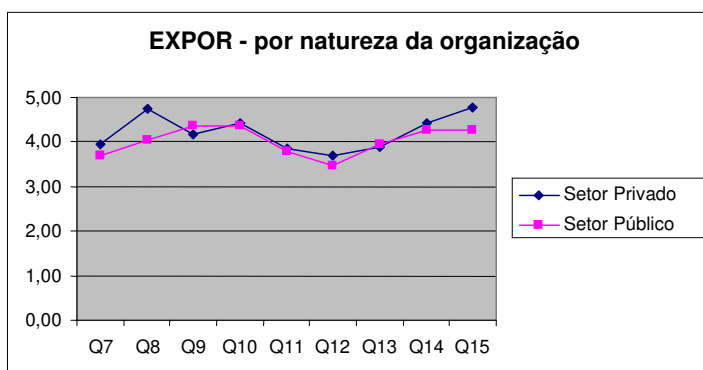


Gráfico 35 – EXPOR: por natureza da organização

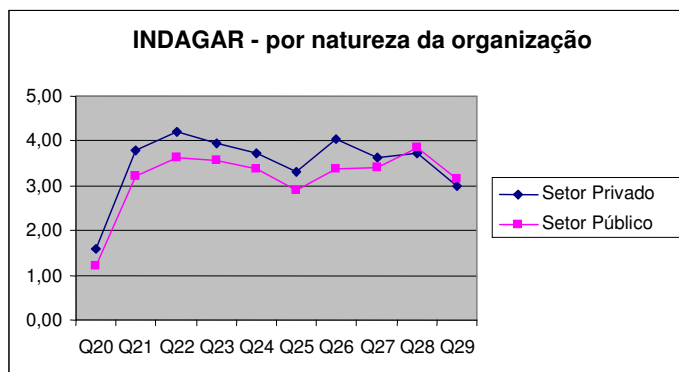


Gráfico 36 – INDAGAR: por natureza da organização

Outra avaliação realizada foi do Expor e a sua forma de execução de acordo com o tempo de atuação como moderador, neste caso a média da frequência das ações apresentou comportamento semelhante (Gráfico 37): coube a menor média geral, 3,82, para o grupo que atua como moderador entre um e dois anos, a melhor média, 4,60, ficou com o grupo mais experiente, ou seja, que atua há mais de 4 anos em moderação (Gráfico 38).

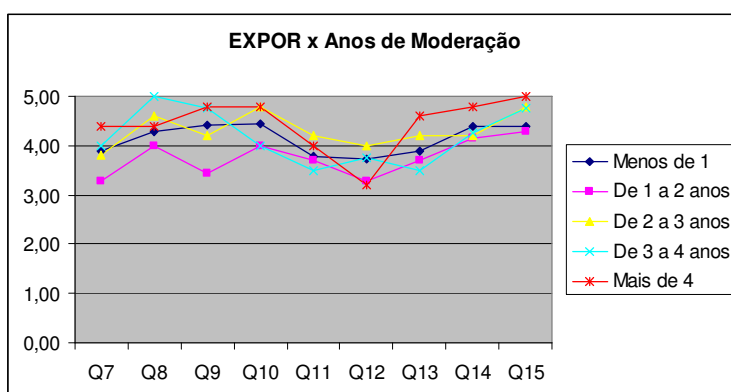


Gráfico 37 – EXPOR x Anos de moderação

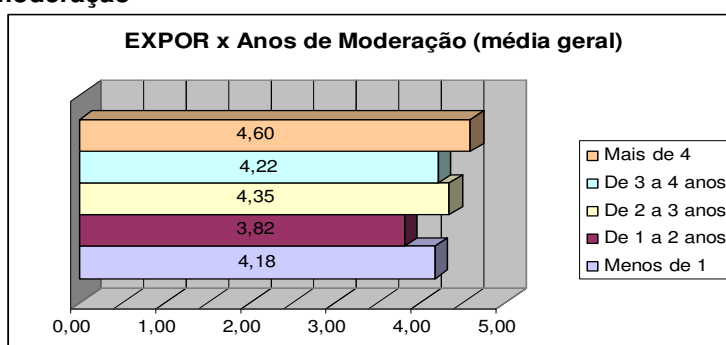


Gráfico 38 – Expor x Anos de moderação (média geral)

Quando analisado o Indagar executado pelos pesquisados de acordo com o tempo que atuam como moderadores de comunidades virtuais, de uma maneira geral, também foi observado

uma semelhança entre a média da frequência das ações. Nesta avaliação cabe destaque o comportamento dos grupos de moderadores que atuam a menos de um ano e o grupo que atua entre 2 e 3 anos e para as questões que ficaram com média abaixo de 3: Q25 e Q29 do grupo que atua entre um e dois anos e as questões Q28 e Q29 do grupo com mais de 4 anos de experiência (Gráfico 39). Na análise das médias gerais, chamou atenção o fato de o grupo de moderadores com mais de quatro anos de experiência ter ficado com a pior média geral, 3,13, e o grupo de moderadores com menos de um ano de experiência ter ficado com a segunda melhor média 3,74 (Gráfico 40).

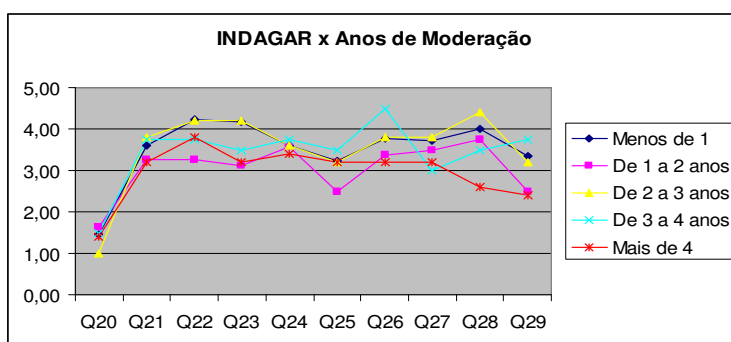


Gráfico 39 – INDAGAR x Anos de moderação

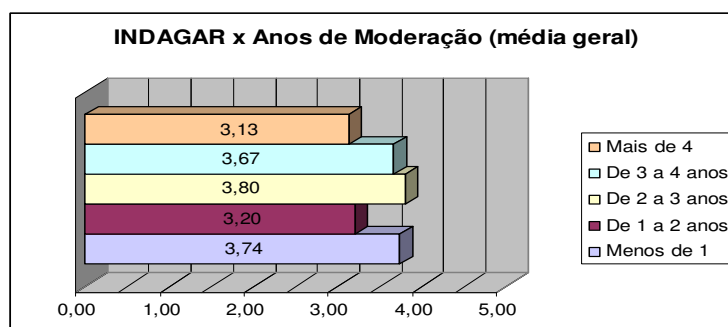


Gráfico 40 – INDAGAR x Anos de moderação (média geral)

Uma análise que pode ser feita a partir dessas médias (Gráficos 38 e 40) é que os moderadores de comunidades no início de suas “carreiras” têm uma postura muito mais aberta ao diálogo (maior equilíbrio entre o expor e o indagar) e, à medida em que ganham experiência na moderação, esta abertura vai diminuindo, visto que existe uma nítida valorização do expor e um declínio da qualidade do indagar. Esse contexto pode ser um indicativo de que, no início, as comunidades virtuais são ambientes muito mais abertos, democráticos e no decorrer de seu amadurecimento elas passam a assimilar a cultura organizacional, que como foi visto no referencial teórico, no ocidente valoriza o EXPOR.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O objetivo da pesquisa foi verificar, junto a uma amostra de moderadores de comunidades virtuais, se no processo conversacional conduzido no dia-a-dia dessas comunidades (fóruns, chats, etc.) as modalidades da fala constantes da hipótese desta dissertação (Expor e Indagar), são ou não executados de forma produtiva. Os dados obtidos com a pesquisa compuseram uma amostra formada por moderadores:

- a) *com baixa experiência em moderação*: 44% com menos de um ano de experiência e 20% entre 1 e 2 anos;
- b) *tanto do setor público quanto do setor privado*: 49% das comunidades no setor público, 48% no setor privado;
- c) *com distribuição, de certa forma, balanceada de gênero*: 52,50% feminino e 48% masculino;
- d) *com uma percepção positiva sobre o processo conversacional*: 52% relataram se sentir seguro nas interações conversacionais; 87% já refletiram sobre o modo como expõem e 67% sobre o modo como indagam; 85% acreditam que o modo como expõem pode influenciar na dinâmica das comunidades, enquanto que 82% declaram acreditar que o indagar tem influência na dinâmica das comunidades;
- e) *com intenção de aprimorar as habilidades conversacionais*: 67% dos respondentes informaram ter intenção de fazer cursos formais com o intuito de aprimoramento do processo conversacional.

5.1 VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE E DOS OBJETIVOS

Para tentar-se confirmar a questão da pesquisa, foi formulada uma hipótese de que “Os moderadores de comunidades virtuais não utilizam o expor e indagar de forma produtiva”. A hipótese levantada tem como base um conjunto de maneiras de executar as modalidades da fala “expor” e “indagar” que, segundo Kofman (2002), podem determinar uma maior produtividade desses atos e conseqüentemente conduzir as comunidades virtuais a melhores resultados, como esperado por Saint-Onge (2003). As análises estatísticas das nove questões que compõem a

avaliação do expor e das dez questões que compõem a avaliação do indagar demonstram que, apesar de uma tendência de aproximação da plena execução das atitudes determinantes de um indagar e de um expor produtivos (item 5.2.2 – Conclusão 2), existe certo desequilíbrio na qualidade dessas duas modalidades da fala (item 5.2.3 – Conclusão 3).

Portanto, em função das variáveis escolhidas e das conclusões obtidas, pode-se afirmar que, ao contrário da hipótese levantada, os modos de expor e indagar dos moderadores de comunidades virtuais pesquisados são produtivos, porém o desequilíbrio entre essas duas modalidades da fala pode levar à falta de resultados positivos das conversações (KOFMAN, 2002, p. 111-112).

Os objetivos geral e específicos foram atingidos. Essa afirmação pode ser confirmada ao analisar-se, além dos resultados da pesquisa de campo e do referencial teórico construído, dois pontos: (i) o questionário construído e *check-list* proposto (anexos) e (ii) a seção 2.5 da dissertação, com destaque para a figura 9 e o quadro 6.

5.2 CONCLUSÕES

A partir do referencial teórico sobre o tema em questão e dos dados empíricos obtidos na pesquisa de campo, foram formuladas as conclusões que serão descritas a seguir. Cabe ressaltar que mais de 60% dos pesquisados tem menos de 2 anos de atuação como moderador fato que pode indicar um perfil de atuação ainda em formação e ter influência direta no estilo de moderação.

Antes de iniciar as conclusões obtidas a partir da pesquisa realizada, tornarão os resultados do trabalho mais completos afirmar que, ao se estabelecer uma comparação, por meio da construção de um referencial teórico, entre os resultados esperados de um processo conversacional bem conduzido e as necessidades e os resultados esperados de uma comunidade virtual, é possível inferir que:

- ✓ O expor e o Indagar produtivos podem ajudar a criar uma atmosfera de reciprocidade, estabelecer compreensões compartilhadas e dar início às ações de acesso, permuta e criação de conhecimento, elementos essenciais no contexto da formação de comunidades virtuais

- ✓ Fazer observações e opinar de forma efetiva pode ajudar a dar ciência de quais são os principais objetivos da comunidade e a dar ciência de qual é o domínio de conhecimento da comunidade.

Quanto aos resultados da pesquisa, das dezenove questões pesquisadas (nove questões relativas ao Expor e dez questões relativas ao Indagar) todas obtiveram média aritmética superior a três, o que demonstra uma frequência positiva da execução das ações, de acordo com as respostas dos pesquisados.

A média aritmética da frequência de execução das ações relativas ao expor levou a um índice de 4,13 em uma escala máxima de 5 pontos. Já o Indagar ficou com um índice 3,55, ou seja, pouco acima da média.

Fato que chamou a atenção nos resultados da pesquisa é que em nenhuma das 40 respostas às 19 questões relativas ao EXPOR e ao INDAGAR foi contabilizada a opção não tenho opinião, ou seja, de um modo geral, pode-se concluir que existe um entendimento por parte dos moderadores de que ações são importantes para se expor e indagar de forma produtiva.

Feitas essas observações, associadas ao fato de que não houve ações com médias muito baixas que foram compensadas por médias mais altas, isto é, existe um equilíbrio na frequência da execução das ações, a conclusão que se chega é que os moderadores de comunidades virtuais expõem e indagam de forma produtiva.

Contudo, a análise dos índices do EXPOR (4,13) e do INDAGAR (3,55) permite a identificação de um desequilíbrio na frequência de execução das ações, fato que pode conduzir essas modalidades da fala a não alcançarem a produtividade esperada.

O equilíbrio entre o EXPOR e o INDAGAR, segundo alguns autores pesquisados neste trabalho, é um fator primordial para uma boa conversação, não adianta produtividade em um se o outro não a tem. Sem o equilíbrio entre estas modalidades, a conversa fica em círculos, isto é, não leva a lugar algum. Portanto, para que os moderadores obtenham os frutos de uma boa conversação, é necessário que, além de EXPOR e INDAGAR de forma produtiva, busquem o equilíbrio entre essas duas modalidades de fala.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para estudos futuros sugere-se:

- 1) Pesquisar se, após uma melhor capacitação dos moderadores na execução das modalidades da fala “expor” e “indagar”, existe uma melhora na dinâmica de comunidades virtuais que apresentam resultados aquém do esperado;
- 2) Estudar *logs* de interação das comunidades virtuais, utilizando os *check-list* dos anexos 7.1.4 e 7.1.5, com objetivo de verificar se existe uma relação entre comunidades virtuais que atingem os resultados esperados e o uso produtivo do expor e indagar;
- 3) Pesquisar como a dinâmica das comunidades virtuais pode ser influenciada pela dificuldade de expressar de forma escrita, seja por dificuldades gramaticais ou de explicitar o pensamento;
- 4) Estudar se existe uma relação entre a existência de corretores ortográficos integrados aos ambientes de fóruns e chats e uma maior predisposição para explicitação do conhecimento nas comunidades virtuais.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao trabalho, de uma forma geral, a expectativa é que ele venha a contribuir, por meio de sua revisão de literatura, com uma fundamentação da necessidade do desenvolvimento das competências conversacionais dos moderadores de comunidades virtuais, principalmente ao demonstrar que estas modalidades da fala (expor e indagar) são conduzidas de forma produtiva, porém existe certo desequilíbrio.

Outro ponto de contribuição esperado é que os *check list* utilizados para validação do expor e do indagar produtivos (anexos: itens 7.1.4 e 7.1.5 – retirados do questionário anexo item 7.1.2) possam ser utilizados como ferramenta de identificação de necessidades de desenvolvimento destas habilidades nos moderadores de comunidades virtuais que venham enfrentando dificuldades na sua consolidação e ou capacidade de criação e socialização de conhecimento.

Contudo, em função do número de respondentes ter ficado aquém da quantidade necessária para realização de uma análise fatorial que validaria o instrumento de pesquisa utilizado, fica a recomendação para que, no caso de sua utilização, faça-se uma pesquisa ampliada com a quantidade mínima de respondentes que permita a validação do instrumento por meio da análise fatorial.

6 REFERÊNCIAS

ALLEE, V. **The future of knowledge: increasing prosperity through value networks**. Boston – USA: Butterworth Heinemann, 2003.

_____. **Knowledge networks and communities of practice**. Journal of the organization development network, vol 32, No. 4, 2000.

AURÉLIO, F. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1999.

BEAVIN, J., *et al.* **Pragmática da Comunicação Humana**. São Paulo, Editora Pensamento – CULTRIX, 1967.

BLANCHARD, A.; MARKUS, L. **The experienced “sense” of a virtual community: characteristics and process**. The data base for advances in information systems, Winter 2004 (vol. 35, No. 1 p.65-79).

BOHM, D. **On dialogue**. Routledge, New York, 1996.

BRADFORD, J., *et al.* **The next revolution in interactions**. McKinsey Quartely, January, 2006.

BROWN, J., *et al.* **The world café: shaping our future through conversations that matter**. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2005.

BRYAN, L.; JOYCE, C. **The 21st-century organization**. McKinsey Quartely, October, 2005.

BURCHILL, G.; WALDEN, D. **Language for action**. Center for quality management journal, vol.4, n. 4, 1995.

CAIRNCROSS, F. **O fim das distâncias: como a revolução nas comunicações transformará nossas vidas**. São Paulo, Nobel, 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo, Editora Paz e Terra, 8ª edição, 2005.

CIPRIANI, F. **Blog Corporativo**. São Paulo, Novatec Editora Ltda, 2006.

COTA, M. **Competências não-técnicas necessárias ao profissional de tecnologia da informação**. Dissertação de Mestrado (Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação), Brasília, Universidade Católica, 2003.

CROSS, R., PARKER, A. **The Hidden power of social networks**. Boston, Harvard Bussines Schooll Press, 2004.

D'ARAUJO, M. **Capital Social**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2003.

DAVID, P.; FORAY, D. **Economic fundamentals of the knowledge society**. Policy Futures in Education – an e-journal, 2003.

DIXON, N. **Common knowledge**. Boston, Harvard Business School Press, 2000.

DERTOUZOS, Michael. **Unfinished Revolution**. New York, Harper Collins Publishers, 2001.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

ECHEVERRÍA, R. **Ontología del lenguaje**. Santiago, Dolmen Ediciones, 1998.

_____. **A Empresa emergente**. Brasília, Editora Universa – UCB, 2001.

_____. **Confiança, viga mestra da empresa de futuro**. São Paulo, Instituto Ethos, Ano 3 – No. 7, julho 2002.

_____. **Diálogo e ética nas organizações**. São Paulo, Instituto Ethos, Ano 5 – No. 13, outubro 2004.

FLORES, F. **Creando organizaciones para el futuro**. Santiago, Dolmen Ediciones, 1997.

FLORES, F. SPINOSA, C. **Information technology and the institution of identity, reflections since understanding computers and cognition**. California, Information Technology & People, vol. 11 nr. 4 p. 351-372, 1998.

GABOR, A. **Previsões do anjo caído do capitalismo**. HSM Managment 49, março-abril 2005, p.86-92.

GHOSHAL, S.; NAHAPIET, J. **Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage**. Mississippi, *The Academy of Managment Review*, Vol. 23, apr 1998.

GONGLA, P.; RIZZUTO, C. **Evolving communities of practice: IBM global services experience**. IBM systems journal, vol 40, no. 4, 2001.

HERNANDES, C. **Fatores críticos de sucesso para o estabelecimento e a operação de comunidades de prática virtuais**. Dissertação de Mestrado (Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação), Brasília, Universidade Católica, 2003.

HESELBEIN, F. *et al.* **A comunidade do futuro**. São Paulo, Editora Futura, 2001.

HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo, Editora Pensamento – CULTRIX, 1999.

HSM Management, Número 49 – ano 9 – volume 2, p. 54-84, março-abril 2005.

ISAACS, W. **Dialogue and the art of thinking together**. Currency and Doubleday, New York, 1999a.

_____. **Dialogic Leadership**. The Systems Thinker, volume 40, número 1, fevereiro, 1999b.

KOFMAN, F. **Metamanagement, a nova consciência dos negócios – volume 2 aplicações**. São Paulo, Willis Harman House, 2002.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, Editora Atlas, 1993 (3ª edição).

LÉVY, P. **As Tecnologias da inteligência**. São Paulo, Editora 34, 1993 (2004 – 13ª reimpressão).

_____. **Cibercultura**. São Paulo, Editora 34, 1999 (2005 – 5ª reimpressão).

_____. **A Conexão planetária**. São Paulo, Editora 34, 2001.

LICKLIDER, J.C.R.; TAYLOR, R. **The computer as a communication device**. Science and Technology, April 1968, p. 21-41.

MATOS, G. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2004.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo, Edições Loyola, 2002.

MORESI, E. **Metodologia de pesquisa**. Brasília, Universidade Católica de Brasília, 2003.

NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo, Editora Schwarcz Ltda, 1995.

NEVES, A. **Entrevista: Etienne Wenger**. Portal KMOL, junho de 2001. http://www.kmol.online.pt/pessoas/WengerE/entrev_p.html. Acesso em 05 agosto 2005.

NICHOLS, R.; STEVENS, L. **Comunicação nas empresas: ouvir as pessoas**. Rio de Janeiro, Harvard Business Review, Editora Campus, 2001.

PATTERSON, K. *et al.* **Conversas decisivas: ferramentas de negociação quando as apostas são altas**. São Paulo, Editora Campus, 2002.

PREECE, J. **Online Communities: designing usability, supporting sociability**. New York, John Wiley, 2000.

PUTNAM, R. **Bowling alone: america's declining social capital**. Journal of democracy 6, 1995, p. 65-78.

RHEINGOLD, H. **A Comunidade virtual**. Lisboa, Editora Gradiva, 1993.

RIFKIN, J. **The age of access**. New York, Tarcher Putnam, 2001.

RUSSELL, B. **O Elogio ao ócio**. Rio de Janeiro, 2002. Publicado originalmente na Grã-Bretanha em 1935.

SAINT-ONGE, H.; WALLACE, D. **Leveraging communities of practice for strategic advantage**. Butterworth Heinemann, Boston, USA, 2003.

SARASON, S. **The psychological sense of community: Prospects for a community psychology**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

SENGE, P. **A Quinta disciplina**. São Paulo, Editora Best Seller, 1990.

SENGE, P. *et al.* **The Fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization**. New York, Editora Doubleday, 1994.

SGOUREV, S.; ZUCKERMAN, E. **As rede setoriais e o aprendizado**. HSM management 57 julho-agosto 2006, p. 30-36.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001, 3ª edição.

SILVEIRA, E. **Manual do curso de metodologia da pesquisa**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2004.

STATA, R. **A Conversation about conversation**. Center for quality of management journal, vol.4 nr. 4, 1995.

TEIXEIRA FILHO, J. **Comunidades virtuais**. Rio de Janeiro, Editora SENAC, 2002.

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

WEBBER, A. **What's so new about the new economy?** Harvard Business Review, janeiro-fevereiro 1993.

WENGER, E. *et al.* **Cultivating communities of practice**. Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 2002.

ZELDIN, T. **Conversação**. São Paulo, Editora Record, 2001.

7 ANEXOS

7.1 FORMULÁRIOS DE PESQUISA

7.1.1 Apresentação da Pesquisa



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

FORMULÁRIO DE PESQUISA DIRIGIDO A MODERADORES DE COMUNIDADES VIRTUAIS

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezados Senhor(a),

Com o desenvolvimento da internet o relacionamento virtual está cada vez mais presente na sociedade contemporânea, seja nos relacionamentos pessoais, de trabalho ou relacionados à educação. Estudos mostram que, nos ambientes virtuais relacionados ao trabalho e à educação, a figura do moderador exerce uma função muito importante para a formação, funcionamento e evolução desses grupos virtuais, facilitando principalmente o processo de compartilhamento e criação do conhecimento.

Contudo a realização de uma moderação atuante que realmente propicie um ambiente aberto ao compartilhamento e à cooperação não é uma tarefa simples ou trivial. Com o objetivo de trazer elementos que possam ajudar os moderadores de comunidades virtuais a desenvolverem suas atividades de moderação, conduzo uma pesquisa visando à elaboração da dissertação do curso de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, da Universidade Católica de Brasília, que envolve dois temas principais: as comunidades virtuais e o processo conversacional*. Foi identificada a possibilidade de que o equilíbrio entre o Expor* e o Indagar* pode propiciar uma dinâmica favorável à cooperação, ao compartilhamento e à criação do conhecimento nos ambientes virtuais. Para a conclusão desta pesquisa, é necessário o levantamento de dados por meio deste questionário, para o qual solicito sua colaboração. O questionário requer aproximadamente 10 minutos para ser respondido e visa a identificar como essas duas ações da linguagem (o expor e o indagar) são praticadas pelos moderadores.

Cabe ressaltar que este estudo é exploratório no contexto das comunidades virtuais, apesar do processo conversacional já ser objeto de estudo há várias décadas e de ser comprovado que seu aprimoramento traz resultados positivos nos relacionamentos presenciais.

O questionário está disponível em: <http://200.140.165.46/quest/entrevista/abertura.wsp>

Agradeço antecipadamente a atenção dispensada ao preenchimento deste questionário.

Atenciosamente,

Marcos Pereira Borges
Telefone: (61) 9982-7947
E-mail: mpb978@yahoo.com.br

P.S. Entre as pessoas que responderem a este questionário será sorteado o livro *Metamanagement* de Fred Kofman.

7.1.2 Questionário de Levantamento de Dados

DADOS DEMOGRÁFICOS	Nome (opcional)	
	Sexo	<input type="radio"/> M <input type="radio"/> F
	Nome da Organização em que trabalha (opcional)	
	Natureza da organização	<input type="radio"/> Pública <input type="radio"/> Privada <input type="radio"/> Terceiro Setor
	Anos que atua como moderador	<input type="radio"/> Menos de 1 <input type="radio"/> De 1 a 2 anos <input type="radio"/> De 2 a 3 anos <input type="radio"/> De 3 a 4 anos <input type="radio"/> Mais de 4
	Em quantas comunidades você atua ou já atuou como moderador	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ou mais
	Número médio de participantes na(s) comunidade(s) em que você atua como moderador	
VISUALIZE-SE NA COMUNIDADE VIRTUAL EM QUE ATUA COMO MODERADOR		
Selecione uma ou mais sentença que completem a frase e que faça mais sentido para você:		
Como moderador de comunidade virtual, meu trabalho envolve um contato conversacional constante com pessoas e...		
PERCEPÇÃO DO PROCESSO	1 - me sinto desconfortável nessas interações.	
	2 - me sinto inseguro nessas interações conversacionais.	
	3 - me sinto bem seguro nessas interações conversacionais.	
	4 - me sinto seguro ao lidar com problemas técnicos nessas interações conversacionais.	
	5 - me sinto seguro mesmo quando as interações envolvem dificuldades ou problemas não-técnicos.	
	6 - se tiver que priorizar minha capacitação de moderador para lidar com problemas técnicos ou de comunicação interpessoal, vou preferir me atualizar para lidar com problemas técnicos.	
Atribua uma NOTA em relação às ASSERTIVAS seguintes usando a escala: 5– SEMPRE 4– QUASE SEMPRE 3– MODERADAMENTE 2– POUCAS VEZES 1– NUNCA 0– NÃO TENHO OPINIÃO		
Fazendo uma análise retrospectiva dos fóruns e reuniões <i>on-line</i> que fez mediações, você diria que durante estas conversas você:		
EXPOR	7. Assumi suas opiniões, deduções e interpretações, isto é, reconheceu que são pensamentos próprios e não verdades absolutas. Por exemplo: Em vez de dizer “sua visão está errada.”, você diz “sua visão não <u>me</u> satisfaz”. Em vez de dizer “o seu ponto de vista está correto.”, você diz: “ <u>eu</u> acho que o seu ponto de vista está correto”.	
	8. Admitiu os equívocos por ter informações incompletas, erros lógicos ou deduções inválidas.	
	9. Explicou o contexto no qual você assume que se desenvolvem os acontecimentos que analisou.	
	10. Expôs as observações que fundamentam o seu raciocínio, reconhecendo que pode haver outros dados relevantes que não foram incluídos na análise.	

	11. Expôs as deduções lógicas e as comparações com padrões que o levam até as conclusões.	
	12. Recomendou ações baseadas nas opiniões que você sustenta.	
	13. Ilustrou o raciocínio com exemplos e casos concretos.	
	14. Verificou se houve entendimento da argumentação que você expôs e deu oportunidade para perguntas.	
	15. Convidou os participantes a opinar sobre as perspectivas que você expôs.	
Em relação às ações anteriormente listadas (questões de 7 a 15) marque <u>uma ou mais</u> sentença que melhor representa a sua opinião sobre estas ações		
EXPOR	16. Já refleti sobre a importância dessas ações para a dinâmica das comunidades virtuais que modero ou coordeno.	
	17. Nunca refleti sobre a importância dessas ações para a dinâmica das comunidades virtuais que modero ou coordeno.	
	18. Acredito que essas ações têm influência na dinâmica de comunidades virtuais.	
	19. Não Acredito que essas ações tenham influência na dinâmica de comunidades virtuais.	
<p>Atribua uma NOTA em relação às ASSERTIVAS seguintes usando a escala:</p> <p>5– SEMPRE 4– QUASE SEMPRE 3– MODERADAMENTE 2– POUCAS VEZES 1– NUNCA 0– NÃO TENHO OPINIÃO</p> <p>Fazendo uma análise retrospectiva dos fóruns e reuniões <i>on-line</i> que fez mediações, você diria que durante estas conversas você:</p>		
INDAGAR	20. Em reuniões on-line (por exemplo: Chat) você interrompeu o discurso do interlocutor e completou a frase?	
	21. Verificou se você compreendeu a perspectiva do outro, re-expressando o que foi falado, e perguntou se este entendimento estava correto?	
	22. Orientou a indagação para o aprendizado e não para demonstrar uma situação de certo ou errado?	
	23. Convidou os interlocutores a comentar as condições de contexto que dão sentido os seus textos?	
	24. Perguntou pelas observações e dados que fundamentam o raciocínio dos outros interlocutores? Por exemplo: “O que faz você pensar que é importante o papel do moderador?” ou “O que faz você acreditar que estamos na era do conhecimento?”.	
	25. Pediu aos interlocutores que manifestassem as deduções lógicas e os parâmetros de avaliação que são utilizados, para tentar entender de onde derivam esses critérios? Por exemplo: “Quais condições seriam adequadas para você entender a gestão do conhecimento como uma área da ciência?” ou “O que é necessário fazer para provar a validade do estudo apresentado?”.	
	26. Perguntou sobre as recomendações ou sugestões de ação que derivam da opinião expressa pelos interlocutores? Por exemplo: “Ok! Entendi sua opinião. Então, qual ação você sugere?”	

	27. Solicitou ao interlocutor que ilustrasse o raciocínio com exemplos e casos concretos?	
	28. Verificou a compreensão da posição apresentada, resumindo os pontos principais do discurso realizado?	
	29. Uma vez que o interlocutor tenha aceitado o resumo, pediu permissão para acrescentar informações ou apresentar algum ponto de discordância?	

Em relação às ações anteriormente listadas (questões de 20 a 29) marque uma ou mais sentença que melhor representa a sua opinião sobre estas ações

INDAGAR	30. Já refleti sobre a importância dessas ações para a dinâmica das comunidades virtuais que modero ou coordeno.	
	31. Nunca refleti sobre a importância dessas ações para a dinâmica das comunidades virtuais que modero ou coordeno.	
	32. Acredito que estas ações têm influência na dinâmica de comunidades virtuais.	
	33. Não Acredito que essas ações tenham influência na dinâmica de comunidades virtuais.	

Em relação ao processo conversacional* marque a situação que melhor representa a seu conhecimento sobre o assunto.

	34. Já li a respeito	
	35. Nunca li a respeito	
	36. Leio constantemente sobre o tema	

* Glossário do questionário

Escolha, assinalando **uma ou mais sentença** que compete a frase e faça maior sentido para você.

Com o entendimento de que o processo conversacional* (escrito ou falado) tem ações que podem ser trabalhadas e desenvolvidas, você teria a intenção de aprimorar tais habilidades conversacionais para possibilitar um melhor desempenho nas atividades de moderação?

PERCEPÇÃO DO PROCESSO CONVERSACIONAL	37. Por meio de formação acadêmica	
	38. Por meio de cursos profissionalizantes	
	39. Por meio de minha própria vivência profissional no dia-a-dia (do meu exercício de prática de moderação)	
	40. Por meio de <i>workshops</i> internos (liderança, times...)	
	41. Por meio de outra forma. Qual? _____	
	42. Não acho importante desenvolver habilidades conversacionais para o desempenho de atividades de moderação de comunidades virtuais.	
	43. Não tenho informação suficiente para avaliar a necessidade desta capacitação, mas gostaria de ter mais informações sobre o tema para uma melhor avaliação.	
	44. Você aceita ser entrevistado por telefone ou pessoalmente? Telefone: _____	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não

* Glossário do Questionário

Agradeço por sua disponibilidade em preencher este questionário. Estou à disposição para compartilhar o produto desta pesquisa, assim como trocar conhecimento sobre o tema.

mpb978@yahoo.com.br skype: Marcos Pereira Borges - Brasília

7.1.3 Glossário do Questionário

EXPOR – Apresentar, mostrar, colocar em evidência (AURÉLIO, 1999). Para Kofman (2002), “expor é uma forma de abrir aos outros os nossos raciocínios, para ajudá-los a entender por que pensamos o que pensamos”.

INDAGAR – Buscar saber, investigar, pesquisar (AURÉLIO, 1999). Segundo Kofman (2002), “indagar é uma maneira de descobrir os raciocínios dos outros e ajudá-los a expor não só o que pensam como também por que pensam aquilo que pensam, permitindo que os outros apresentem os elementos do seu processo de pensamento e sejam escutados com respeito e atenção”.

PROCESSO CONVERSACIONAL – mais que uma simples troca de palavras, o processo conversacional é o meio pelo qual os seres humanos coordenam ações para fazer com que sua efetividade conjunta supere a soma de suas habilidades individuais (KOFMAN, 2002). É a palavra em ação, qualquer meio que possa ser utilizado para o relacionamento por meio da palavra, incluindo a escrita (ECHEVERRÍA, 2001).

Referências Bibliográficas do Glossário

AURÉLIO, F. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1999.

ECHEVERRÍA, Rafael. **A Empresa emergente**. Brasília, Editora Universa – UCB, 2001.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement, a nova consciência dos negócios – volume 2 aplicações**. São Paulo, Willis Harman House, 2002.

7.1.4 Formulário de análise de fóruns – EXPOR PRODUTIVO

<i>Check-List para validação de um EXPOR PRODUTIVO</i>	
✓ Apropriou-se das opiniões, inferências e interpretações, isto é, reconheceu que são pensamentos próprios e não verdades absolutas;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Admitiu implícita ou explicitamente os equívocos, por ter informações incompletas, erros lógicos ou inferências inválidas;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Expôs de forma consciente os pressupostos, preconceitos e presunções;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Expôs as observações que fundamentam o raciocínio, lembrando que os dados apóiam as conclusões, mas não as validam;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Expôs as inferências lógicas e as comparações com padrões que levam do raciocínio sobre os dados às conclusões;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Recomendou ações baseadas nas opiniões sustentadas;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Ilustrou o raciocínio com exemplos e casos concretos;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Verificou que houve entendimento da argumentação exposta e deu oportunidade para indagações;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Convidou os interlocutores a opinar sobre a perspectiva exposta	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.

7.1.5 Formulário de análise de fóruns – INDAGAR PRODUTIVO

Check-List para validação de um INDAGAR PRODUTIVO	
✓ Não interrompeu o interlocutor nem completou as frases destes interrompendo o discurso;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Verificou se houve compreensão da perspectiva dos interlocutores;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Orientou a indagação para o aprendizado e não para demonstrar uma situação de certo ou errado;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Investigou os pressupostos que estão subjacentes à interpretação dos demais interlocutores;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Perguntou pelas observações e dados que fundamentam o raciocínio dos outros interlocutores;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Pediu aos interlocutores que manifestassem as inferências lógicas e os parâmetros de avaliação que são utilizados;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Indagou sobre as recomendações ou sugestões de ação que os interlocutores derivam da opinião expressa;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Pediu ao interlocutor que ilustrasse seu raciocínio com exemplos e casos concretos;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Verificou a compreensão da posição apresentada, resumindo os pontos principais do discurso realizado;	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.
✓ Uma vez que o interlocutor tenha aceitado o resumo, pediu permissão para acrescentar informações ou apresentar algum ponto de discordância.	1. Sempre; 2. Quase sempre; 3. Às vezes; 4. Quase nunca; 5. Nunca.

7.2 GLOSSÁRIO DA DISSERTAÇÃO

Ações de linguagem: Todos os seres humanos, independentemente do idioma que fala, ao falar fazem afirmações, declarações, pedidos, etc., essas ações são chamadas ações de linguagem (ECHEVERRÍA, 1998).

Atos de linguagem: Ao falar executamos um número restrito e específico de ações, as quais são dado o nome de atos de linguagem ou atos da fala (ECHEVERRÍA, 1998). Ver complemento em **Ações de Linguagem**.

Ato lingüístico: Ver atos de linguagem.

Competências conversacionais: Um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que permitem a execução eficiente e efetiva dos três subdomínios de uma conversação: a linguagem, a emocionalidade e a corporalidade, no contexto das diversas tipologias de conversação. Neste estudo o foco é a linguagem, mais especificamente as modalidades de fala “expor” e “indagar”.

Conversas: ver diálogo.

Conversação: “Um encontro de mentes com diferentes memórias e hábitos. Quando essas mentes encontram-se, não trocam apenas fatos, elas transformam-nos, redesenham-nos, desenhando implicações diferentes a partir de tais fatos, engajando em uma sucessão de novos conceitos. Conversações não apenas embaralham novamente as cartas, mas também criam novas cartas.” Theodore Zeldin.

Conversações privadas: são conversas internas, mantidas com nós mesmos e não a compartilhamos.

Conversações públicas: são conversas mantidas com outros, independente de número de pessoas com quem se realiza e do local em que é realizada.

Diálogo: Do grego *dialogos*, onde *Logos* significa “palavra” ou, no caso do estudo de Bohm, “significado da palavra”. E *dia* significa “através”. Pode ocorrer com qualquer número de pessoas, não apenas com duas. O significado que se abstrai dessa derivação é o de uma corrente de significados que flui por nós e por nosso intermédio. Esse fato tornará possível o fluxo dos significados na totalidade do grupo e daí podem emergir novas compreensões. (BOHM, 1996)

Domínio da comunidade: Abrangência do tema em torno do qual se dá o interesse da comunidade.

Empresas transnacionais: São corporações que não têm seus capitais originários especificamente de um país e não necessariamente dominam o processo de produção em seus diferentes segmentos. As empresas transnacionais são entidades autônomas que fixam suas estratégias e organizam sua produção em bases internacionais, ou seja, sem vínculo direto com as fronteiras nacionais.

Gestão do Conhecimento: Processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos com o propósito de atingir a excelência organizacional. Cabe observar que segundo Larry Prusak, a unidade de análise do conhecimento não deve ser a organização nem o indivíduo, mas grupos com contextos comuns.

Groupware: Sistema baseado em computador que auxilia grupos de pessoas envolvidas em tarefas comuns ou objetivos e que provê interface para um ambiente compartilhado.

Inteligência coletiva: Conceito surgido a partir dos debates promovidos por Pierre Lévy sobre as tecnologias da inteligência, caracterizado por um novo tipo de pensamento sustentado por conexões sociais que são viáveis por meio da utilização das redes abertas de computação (internet). São também características da inteligência coletiva o uso da interatividade, das comunidades virtuais e outros recursos.

Moderador: Responsável pelo processo de funcionamento da comunidade. Zela pelo fluxo das informações, pela atenção aos participantes, pela orientação em caso de dúvidas e procura manter as discussões no domínio do assunto de interesse da comunidade, entre outras atividades. O moderador é a primeira referência para os participantes da comunidade.

Organizações transnacionais: ver empresas transnacionais

Socialização do Conhecimento: ação para tornar o conhecimento de domínio de outras pessoas além do grupo gerador do conhecimento, seja dentro de uma comunidade virtual, de uma empresa ou de forma irrestrita a um público mais amplo.

Sustentabilidade: suprir as necessidades da geração presente, sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas. Um empreendimento deve possuir 4 requisitos para ser considerado sustentável: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito.