

## COMUNIDADES DE PRÁTICA NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

**Djair Picchiai**  
**Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira**  
**Meire dos Santos Lopes**

### Resumo

As comunidades de prática formada por grupos de pessoas com interesses comuns e auto-selecionadas, têm características informais, e é na atualidade um recurso utilizado estra-tegicamente pelas empresas e profissionais, que atuam na área de tecnologia da informação. A natureza orgânica e informal das comunidades de prática é para a gerência um grande desafio, no entanto, os gerentes devendo buscar formas de incentivá-las, proporcionando infra-estrutura adequada para o seu desenvolvimento. Devem estabelecer critérios para men-surar a eficiência dessas comunidades e encontrar o valor que estas podem proporcionar a organização.

### Palavras-Chave

Comunidades de Prática, Fóruns de Discussão, Tecnologia da Informação

### Abstract

The communities practice are formed by group of people with common interests and they're auto selected, with informal characteristic, nowadays it are one strategic resource utilized by the enterprises and professionals that work with the Information Technology. The informal and organic nature from the communities of practice is one big challenge to the managers, but they need to looking for some ways to incentive them providing the infrastructure to develop it. And they should establish some mechanism to measure the efficiency of those communities and in this way find the value of those communities to enterprise.

### Key-Words

Communities of Practice, Discussion Forums, Information Technology

## **COMUNIDADES DE PRÁTICA NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

**Djair Picchiai**  
**Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira**  
**Meire dos Santos Lopes**

### **Introdução**

As comunidades de prática tem se mostrado uma importante ferramenta para as organizações e principalmente para empresas de tecnologia da informação. Ela permite aos profissionais, trocar informações para dirimir dúvidas, resolver problemas, encontrar soluções e acelerar o desenvolvimento de softwares.

Os recursos disponibilizados pela Internet tais como: Portais Corporativos, Fóruns de Discussão, Telefonia IP ajudam a facilitar o acesso das pessoas da organização as comunidades de prática. Por esta razão os gestores devem aprender a buscar vantagem destas importantes ferramentas, fornecendo principalmente infra-estrutura para que estas se desenvolvam.

É importante para os gestores procurar medir o valor das comunidades de prática de forma não convencional com o propósito de verificar quando estas estão fornecendo ou não vantagens à organização.

Outro papel importante desempenhado pelas comunidades de prática é no direcionamento da estratégia da organização, pois auxiliam na busca e retenção de talentos.

### **Objetivo do Estudo**

Objetivo deste artigo é demonstrar a importância das comunidades de prática como ferramenta gerencial em uma empresa de tecnologia de informação localizada em São Paulo.

### **Objetivos Intermediários**

- realizar uma avaliação da literatura sobre comunidades de prática;

- analisar a utilização dos Fóruns de Discussão como uma das ferramentas das comunidades de prática, em uma empresa de Tecnologia da Informação;
- demonstrar a importância das redes de relacionamento para os profissionais de Tecnologia da Informação

## **Comunidades de Prática e sua aplicação em empresas de Tecnologia de Informação**

Davenport. e Prusak (1998) observaram que algumas empresas acreditavam que para desenvolver o conhecimento seria preciso apenas investir em tecnologia da informação, e as pessoas iriam contribuir para o desenvolvimento do mesmo. No entanto, ao longo dos anos, isto não se mostrou verdade, pois o desenvolvimento acelerado das tecnologias apontou para a necessidade de profissionais especializados e com conhecimentos sempre atualizados para operar no mercado.

Essa realidade aponta para o surgimento de uma nova forma de administração, pois as empresas percebem que o conhecimento é um recurso estratégico para a sobrevivência no mercado com obtenção de resultados. “O conhecimento é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de extrema importância não só sua aquisição, como também sua criação” (ZABOT, 2002:66). Entretanto, para isso é preciso criar ambientes nos quais os colaboradores possam trocar informações.

Segundo O’Brien (2004:413), “o sucesso ou fracasso de uma organização de serviços da informação reside primordialmente na qualidade de seu pessoal” Pelas razões colocadas pelo autor, estas empresas consideram o recrutamento e a seleção de pessoal como fatores estratégicos. Outro fator apontado pelo autor é o recrutamento e retenção de pessoal qualificado de sistemas de informação com o propósito de garantir a qualidade, melhorando desta forma a confiabilidade do cliente em relação ao serviço a ser prestado.

Neste contexto, as comunidades de prática surgem como um recurso estratégico tanto para a empresa quanto para os profissionais de tecnologia da informação porque agregam valor aos produtos / serviços e tem como principal objetivo desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimento. “A competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os

conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (FLEURY, 2001:21).

Os participantes se beneficiam das comunidades de prática pelas trocas de informações, nas quais são transferidas as melhores práticas e novas habilidades profissionais vão sendo desenvolvidas. Essas trocas favorecem auto-desenvolvimento do profissional. A criatividade e interatividade dos participantes das comunidades de prática através do livre compartilhamento de seus conhecimentos, agregam valor para a organização á medida que essas práticas são utilizadas oportunamente no desempenho de suas atividades, trazendo novas idéias e solucionando com maior rapidez os problemas do cotidiano. “A criatividade está atrelada a inovação e implica em descobrir maneiras novas e efetivas de lidar com o mundo, resolver problemas e ampliar o círculo de influências” (GRAMIGNA, 2002:145).

As comunidades de prática virtuais caracterizam uma mudança nas estruturas tradicionais, baseadas no modelo da empresa ou do mercado, são substituídas por um estilo de trabalho voluntário, flexível e pautado pela especialização por habilidades e competências (GV Executivo, 2005, vol.4)

Segundo WENGER e SNYDER (2001), as comunidades de prática agregam valor ás organizações de várias formas relevantes, ajudam a orientar a estratégia, iniciam novas linhas de negócio, solucionam problemas com rapidez, transferem as melhores práticas, desenvolvem habilidades profissionais, ajudam a recrutar e reter talentos “. Portanto, as comunidades de prática podem ser uma fonte de valor social para o indivíduo, porque permitem a disseminação do conhecimento propiciando a aprendizagem, e pode ser uma fonte de valor econômico para a organização a partir do momento que estas incentivam e utilizam esse recurso. Alguns autores chamam a atenção alertando que as comunidades de prática são capazes de direcionar a estratégia da organização”.

... são grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado pela paixão por um empreendimento conjunto-engenheiros empenhado na perfuração em águas profundas... Algumas comunidades de prática reúnem-se com regularidade – para almoçar as quintas-feiras, por exemplo. Outras estão conectadas sobre tudo por redes de e-mail. (WENGER e SNYDER, 2001:10).

Pela natureza orgânica e informal das comunidades de prática, estas são para a empresa um desafio gerencial, porém, deve-se encontrar formas de incentivá-las, proporcionando infra-estrutura adequada para o seu desenvolvimento, é preciso estabelecer uma forma de mensurar sua eficiência e encontrar o valor que elas podem proporcionar a organização.

Certamente o melhor entendimento dessa nova forma de produção, tipicamente associada às potencialidades de uma economia conectada via redes de informação, pode ser um fator importante para contribuir tanto na consolidação de novas formas de organização do trabalho quanto para melhorar o desempenho empresarial (GV Executivo, 2005, vol.4).

Entretanto, essas comunidades são tão variadas quanto as situações que lhes dão origem, algumas, por exemplo, surgem quando a empresa se reorganiza em equipes, os empregados com conhecimentos especializados podem criar uma comunidade de prática para manter contato, pode existir dentro da organização ou até ultrapassar as fronteiras divisionais, pode ter dezenas ou até centenas de indivíduos, mas em geral possuem um núcleo de pessoas cuja participação se dá pelo interesse comum a um determinado assunto. KATZENBACH (2001:42), em pesquisa as atividades de dezenas de equipe virtuais em diferentes setores e locais do mundo constatou que as equipes mais eficazes eram virtuais, como exemplo apontou os integrantes da Equipe de Resposta Rápida da McKinsey baseados em Atlanta, nova York e São Francisco.

Uma comunidade de prática não é uma equipe, a diferença reside principalmente no fato da equipe ser formada pelos gerentes que escolhem os membros de acordo com suas especialidades, ou segundo a capacidade de contribuir de cada indivíduo, e esta se desfaz assim que termina o projeto. Em contrapartida, a participação em uma comunidade de prática é auto-selecionada, as pessoas percebem quando devem se juntar a uma comunidade de prática, e os participantes “[...] ao convidarem alguém para se juntar a eles, também utilizam o instinto para avaliar a adequabilidade do associado pretendente ao grupo”. (WENGER e SNYDER, 2001:13).

As comunidades de prática se complementam na interatividade com os grupos de trabalho formais e equipes de projeto, mas tem características próprias que as diferenciam dos grupos formais. Demonstraremos no quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre comunidades de prática e demais arranjos gerenciais

	Qual é o objetivo?	Quem participa?	O que têm em comum?	Quanto tempo duram?
Comunidade de Prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos	Participantes que se auto-selecionam	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
Grupo de Trabalho formal	Desenvolver um produto prestar um serviço	Qualquer um que se apresenta ao gerente do grupo	Requisitos do trabalho e metas comuns	Até a próxima reorganização
Equipe de projeto	Realizar determinada tarefa	Empregados escolhidos por gerentes seniores	As metas e pontos importantes do projeto	Até o final do projeto
Rede Informal	Colher e transmitir informações empresariais	Amigos e escolhidos do meio gerencial	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem motivo para manterem contato

Fonte: WENGER e SNYDER ( 2001:15)

Outro dado muito importante apontado pelos autores é que na medida em que o conhecimento é utilizado nas comunidades de prática, esta ganha cada vez mais riqueza intelectual. “Á medida que as comunidades de prática geram conhecimentos, elas se renovam. Elas fornecem tanto os ovos de ouro quanto a galinha que os põe” (WENGER e SNYDER, 2001:17).

### **A importância da Internet na formação de comunidades de prática**

A Internet tornou-se um importante aliado dos profissionais e das empresas na busca de informações, no contato com membros de outras organizações e também no estabelecimento de equipes virtuais, além de fornecer importantes oportunidades comerciais para organizações de todos os segmentos como observado por O’Brien (2004:171) através da figura 1.

Figura 1 – Importância da Internet



Fonte: O'Brien (2004:171)

A Internet facilita a comunicação permitindo aos profissionais e aos gestores entrar em contato com pessoas da própria organização, de outras empresas em qualquer lugar do mundo através de diversas ferramentas que foram desenvolvidas ou tiveram seu alcance ampliado por esta importante tecnologia. “Dispositivos de vídeo, salas de Chat e teleconferência permitem aos grupos que não se encontram nos mesmos locais ou fusos horários participar de reuniões e discussões” KATZENBACH ((2001:45). Dentre estas destacamos os fóruns de discussão, uma ferramenta através da qual é possível disponibilizar ou localizar informações *online* ou *offline*, através de grupos de discussão formados por profissionais que trabalham com a tecnologia em questão.

No caso de empresas de tecnologia da Informação os principais grupos de discussão se formam em torno do interesse de empresas que desenvolvem tecnologias de programação, metodologias de gestão ou de engenharia de software. Um exemplo disto são os grupos de discussão mantidos por empresas como a *Microsoft* em torno de tecnologias como o *Dot Net*, da *Oracle* em torno das tecnologias de bancos de dados e da *Sun* em torno do Java e de seus sistemas operacionais.

Entende-se por tecnologia de Informação o complexo tecnológico que envolve computadores, *softwarers*, redes de comunicação eletrônica públicas e privada, rede digital de serviços, tecnologias de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados e outros serviços (ZABOT, 2002:62).

Nestes fóruns, os desenvolvedores ou usuários dessas tecnologias, buscam soluções e compartilham informações com pessoas dentro da própria empresa ou outras empresas em qualquer parte do mundo, que utilizam o mesmo recurso. Podem encontrar as informações que precisam, podem contribuir para a evolução de um determinado produto fornecendo espontaneamente *feedback* as empresas de softwares quando buscam esclarecimentos ou apresentam soluções para as tecnologias de bancos de dados disponíveis. Outro benefício é a possibilidade de re-colocação em outras empresas através das redes de relacionamentos formadas a partir dos fóruns de discussão, pois esses profissionais ganham notoriedade à medida que fornecem soluções para os mais variados problemas relacionados à tecnologia que esta sendo discutida e formando comunidades de prática pelos fóruns de discussão.

### **Estudo Empírico**

A pesquisa para sustentação desse estudo foi realizada em uma empresa nacional, que atua no mercado brasileiro há 17 anos com sede em São Paulo e filiais em 3 Estados Brasileiros e nos Estados Unidos. Sua estrutura está composta por aproximadamente 3000 colaboradores, dedica-se a prestação de serviços de tecnologia da Informação em clientes de pequeno, médio e grande porte.

O atendimento aos clientes é efetuado por meio de consultores de tecnologia da informação das mais variadas especialidades, os quais compõem o principal fator estratégico da empresa que é o conhecimento, por essa razão, encontrar novas formas de gerenciar as comunidades de prática é fundamental para garantir a sobrevivência dessas empresas porque esse recurso propicia o desenvolvimento dos profissionais da organização pela disseminação e captação de conhecimentos.

Os dados dessa pesquisa foram coletados pelo método de auto-entrevista através de questionários aplicados a uma amostra de 30 profissionais técnicos, nos cargos de



programadores, documentadores, analistas programadores, administradores de dados, administradores de bancos de dados, estagiários, analistas de suporte técnico. Foram escolhidos por critério de acessibilidade, sendo que dessa amostra retornaram apenas 9 questionários válidos.

### **Limitações da Pesquisa**

Por ser tratar de uma amostra não probabilística, os resultados apresentados nesse estudo de caso não podem ser generalizados para outras empresas.

### **Análise dos Resultados**

Perguntamos aos profissionais se estes recorrem a fóruns de discussão na busca de informações, para esta questão os respondentes tinham as seguintes opções de respostas: “Nunca”, “Raramente”, “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre” que possuíam valores de 1 a 5, os resultados podem ser visualizados no quadro 2:

Quadro 2 – Costuma Acessar Fóruns de Discussão

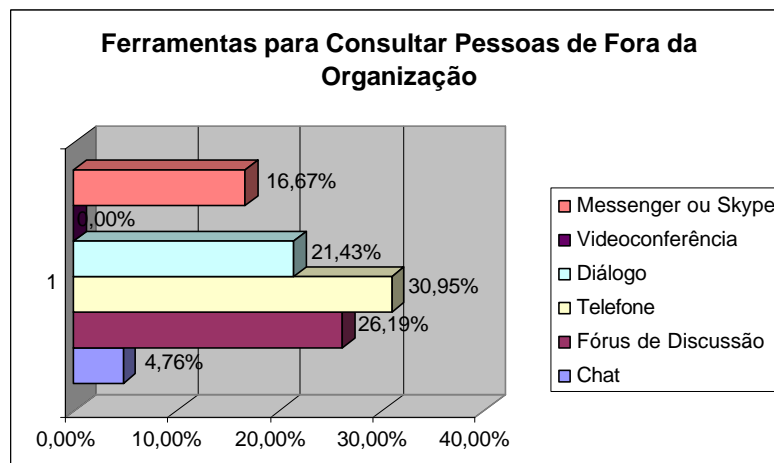
<b>Costuma Acessar Fóruns de Discussão</b>	
<b>Pontos Obtidos</b>	44
<b>Pontos Possíveis</b>	70
<b>Percentual de Pontos Obtidos</b>	62,86

Fonte: Pesquisa (2005)

Os resultados descritos no quadro 2, demonstram que os profissionais costumam recorrer a fóruns de discussão especializados na busca de informações relacionadas aos produtos com os quais trabalham, desta forma eles estabelecem comunidades de prática com membros de outras organizações.

O passo seguinte foi verificar de que forma os profissionais costumam entrar em contato com pessoas das comunidades de prática das quais participam, ou seja, grupos de interesse comum. Os resultados estão demonstrados na figura 2:

Figura 2 - Ferramentas para consultar pessoas de fora da organização



Fonte: Pesquisa (2005)

Os resultados apontados na figura 2 foram obtidos através da solicitação aos respondentes, que assinalassem três opções, das seis disponíveis, com o propósito de entendermos quais eram as mais importantes na visão do profissional. Os resultados obtidos foram os seguintes:

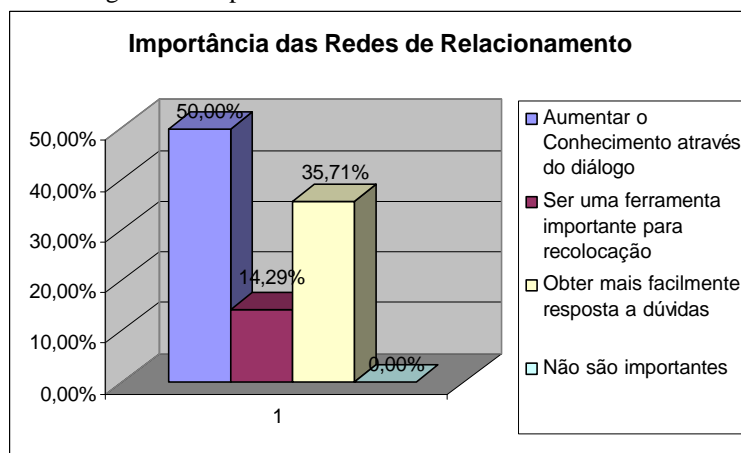
- o “telefone”, recebeu 30,95% das respostas
- o “fórum de discussão”, recebeu 26,19% das respostas,
- e o “diálogo” recebeu 21,43%.

As opções assinaladas sugerem que as pessoas preferem se comunicar através de recursos que lhes permite a comodidade de não precisar se locomover, o que agiliza o processo de comunicação entre outros fatores, e em alguns casos se encontram em ambientes externos para discutirem sobre os assuntos de interesse comum.

Outro fator importante era entender porque os profissionais acham interessante participar de redes externas de relacionamento. Para verificarmos isto fizemos a seguinte pergunta aos profissionais: Em sua opinião as redes de relacionamentos com pessoas dentro ou fora da organização, são importantes para? Com as seguintes opções: Aumentar o conhecimento através do diálogo, ser uma ferramenta importante para recolocação, Obter mais facilmente resposta aos problemas ou Não são importantes.

Os resultados podem ser visualizados através da figura 3:

Figura 3 – Importância das redes de relacionamento



Fonte: Pesquisa (2005)

Os resultados descritos na figura 3 demonstram que a grande maioria 50% acredita que as redes de relacionamento ajudam a aumentar o conhecimento através do diálogo, seguido de obter mais facilmente resposta às dúvidas.

Como dito anteriormente as comunidades de prática são redes de relacionamento formadas por pessoas que possuem interesses comuns e por esta razão a gerência tem pouco controle sobre as mesmas, mas estas devem ser incentivadas, pois trazem vantagens competitivas para a organização.

Na empresa objeto deste estudo, os gerentes precisam fomentar o surgimento de comunidades de prática fornecendo estrutura para que possam se desenvolver na organização, facilitando desta forma a resolução de problemas, o desenvolvimento de softwares e também a contratação de profissionais especializados em determinadas tecnologias de forma mais rápida.

### Considerações Finais

O objetivo “A” foi atingido na primeira parte do trabalho onde se desenvolveu uma avaliação da literatura sobre o assunto “comunidades de prática” nos dois primeiros tópicos. Os artigos e textos citados colocam a importância das comunidades de prática na geração de conhecimento.

Objetivo “B” verificado através do quadro 2, onde 62,86% dos profissionais da empresa costumam acessar fóruns especializados, com o objetivo de esclarecer dúvidas ou buscar novas informações a respeito dos produtos, com os quais a empresa trabalha. Neste sentido a organização deve encontrar formas de melhorar estes percentuais através do incentivo ao acesso e do estabelecimento de parcerias com as empresas fornecedoras de *softwares* de desenvolvimento, com o propósito de ser obter acessos aos fóruns de discussão.

O objetivo “C” demonstrado através da figura 3, onde observamos que cerca de 50% dos respondentes, consideram que as redes de relacionamento ajudam aumentar o conhecimento através do diálogo, por esta razão os gestores devem procurar incentivar estas redes com o propósito de se atingir melhores resultados organizacionais. As redes externas de relacionamento e as comunidades de prática observadas na figura 2, os profissionais fazem contato com membros da organização ou externos a mesma, através do telefone principalmente com 30,95% e em segundo lugar fóruns de discussão com 26,19%. Através deste número podemos perceber a importância destas ferramentas no estabelecimento de contatos externos, porém a gerência deve estar atenta a novas tendências, tais como a telefonia IP (*Skype*, Rede Própria de Telefonia) para melhorar este contato entre os profissionais.

## Referência Bibliográfica

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLEURY Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

O'BRIEN, James A. **Sistemas da Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

WENGER, Etienne C; SNYDER, Willian M. Comunidades de Prática. In: Harvard Business Review. **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZABOT, João Batista M; L. C. Mello da Silva. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

Os autores:

**Djair Picchiai**

Doutor em Administração FGV-EAESP

Professor de Administração da FGV-EAESP/FACCAMP

É professor da Fundação Getúlio Vargas nas disciplinas de Teoria da Administração, Estratégia e Administração Pública, é consultor de administração de empresas da Fundação Getúlio Vargas, Professor de Mestrado e Doutorado na Fundação Getúlio Vargas.

**Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira**

Mestrando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano(IMES)

Professor de Banco de Dados da Faculdade Sumaré/DBA na consultoria G&P

Universidade Municipal de São Caetano (IMES)/Faculdade Samaré

É professor da Faculdade Sumaré e consultor de administração de Banco de Dados na G&P Gennari&Peartree.

**Meire dos Santos Lopes**

Mestranda em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano(IMES)

Universidade Municipal de São Caetano (IMES)/Faculdade Samaré

Foi professora de pós-graduação no SENAC