

# GESTÃO DO CONHECIMENTO: COMUNIDADES DE PRÁTICA E AS FERRAMENTAS QUE PODEM PROPICIAR UM DIFERENCIAL COMPETITIVO ÀS ORGANIZAÇÕES

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

## **Resumo**

Um dos modelos de gestão utilizado pelas empresas em busca de vantagens competitivas é o de gestão do conhecimento, o qual está estruturado a partir do capital intelectual, um bem intangível de valor de difícil mensuração. As organizações interagindo com o ambiente têm como objetivo absorver informações e transformá-las em conhecimento para formação de suas competências. As comunidades de prática integradas a ferramentas tais como, *e-mail*, *internet*, fóruns de discussão, *messenger* e outras tecnologias de informação promovem a criação e disseminação do conhecimento. As empresas de tecnologia de informação analisadas demonstraram nossas suposições sobre a importância das comunidades de prática.

## **Palavras-Chave**

Gestão do Conhecimento, Tecnologia da Informação, Comunidades de Prática

## **Abstract**

One of the management models that are enterprises uses to take competitive advantage is the knowledge management, which one that is structured by the intellectual capital, one kind of intangible that's difficulty to measure. The organizations interact with the environment with the objective to get information's and transform them into knowledge to form competencies. The communities of practice integrated with some tools like: *e-mail*, *internet*, discussion fo-rums, *messenger* and other kinds of information techno-logies promote the creation and delivery of knowledge. The information technologies enterprises analyzed demon-strate over suppositions about the importance of commu-nities of practice.

## **Keywords**

Knowledge Management, Information Tecnology, Communities of Practice

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO: COMUNIDADES DE PRÁTICA E AS FERRAMENTAS QUE PODEM PROPICIAR UM DIFERENCIAL COMPETITIVO ÀS ORGANIZAÇÕES**

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

## **1 Introdução**

A Gestão do Conhecimento é o modelo adotado pelas empresas inovadoras que procura integrar tecnologia ao trabalho, para incrementar e possibilitar o compartilhamento das informações e o desenvolvimento de competências, concentrando-se no aprendizado dos indivíduos, grupos e da empresas. O objetivo final é desenvolver o capital intelectual.

A colaboração e a troca de informações ocorrem de várias formas, discutiremos as comunidades de prática, grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. Essas comunidades propiciam a colaboração, a troca de informações e experiências, aprendizado e resolução de problemas através do compartilhamento de seus conhecimentos de maneira informal ou formal.

A gestão do conhecimento é um modelo adotado para promover a disseminação das melhores práticas, desenvolver as habilidades dos empregados e ajudar as empresas a recrutarem e reterem talentos. Este modelo conta com ferramentas da tecnologia de informação tais como portais corporativos, *e-mail*, *internet*, fóruns de discussão entre outros, que visam a constante inovação baseada no capital intelectual.

Este trabalho busca verificar, através de um estudo de caso, como o conceito de comunidades de prática é operacionalizado nas empresas selecionadas e sua importância para o modelo de gestão do conhecimento.

O objetivo geral é o de demonstrar a importância das comunidades de prática como um recurso da gestão do conhecimento utilizado pelas cinco empresas de tecnologia de informação (de um mesmo grupo empresarial), com o propósito de disseminar conhecimento e desta forma gerar vantagem competitiva.

Como objetivos específicos, frente a este grupo de empresas, que poderíamos chamar de holding, temos os seguintes:

- a) analisar se as empresas de tecnologia de informação selecionadas valorizam a troca de informações entre seus colaboradores;
- b) verificar o grau de importância das fontes de informação das comunidades de prática, dado pelas empresas selecionadas;
- c) verificar quais os instrumentos (*e-mail*, *internet*, fóruns de discussão, portais corporativos e espaços de convivência) mais utilizados na troca de informação;
- d) analisar quais variáveis favorecem o compartilhamento de informações nas comunidades de prática;
- e) verificar de que forma a troca de informações influenciam no ambiente de trabalho das empresas selecionadas;
- f) levantar quais instrumentos (portais corporativos, espaços de convivência, *e-mail*, *internet*, fóruns de discussão) são mais importantes na integração das pessoas.

## **2 Mudanças no cenário e a importância dos ativos intangíveis**

A prática da gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990 como um modelo gerencial para as empresas que visam desenvolver produtos e serviços inovadores em busca de vantagens competitivas. Sua estrutura está baseada no capital intelectual, ou seja, no conjunto de conhecimentos existentes no capital humano da empresa. Esse modelo de gestão se destaca por promover um diferencial competitivo para as organizações diante dos desafios propostos pelo cenário atual, no qual as oportunidades vêm e vão à velocidade da luz. (Hamel, 2001).

O principal desafio desse modelo de gestão é gerenciar os ativos intangíveis, como o conhecimento e as habilidades individuais para disseminação e criação de novos conhecimentos em benefício da organização. Sem uma cuidadosa gestão desse ativo intangível, não se poderá esperar inovação nos produtos e processos da empresa (Amarú, 2004).

O enfoque na gestão do conhecimento leva a empresa a rever suas estratégias, sua estrutura e principalmente a rever seus valores, pois o ambiente globalizado é competitivo, prima por inovações constantes e gera muita incerteza, entretanto, a prática da gestão do conhecimento promove um diferencial competitivo ao valorizar e utilizar estrategicamente os ativos intangíveis como o conhecimento individual e organizacional. Podemos perceber que as pessoas assumem papel importante neste cenário, pois são elas que irão produzir os conhecimentos e transformá-los em inovações capazes de manter as empresas um passo à frente das demais (Hamel, 2001).

Em tempo de mudanças imprevisíveis a empresa precisa reunir o seu portfolio de conhecimento e identificar a partir deste, quais conhecimentos precisam ser desenvolvidos. Direcionar suas ações, inclusive com investimento em tecnologias, que facilite o desenvolvimento e principalmente a disseminação de novos conhecimentos e competências essenciais para seu ramo de negócios. Algumas tecnologias de informação tornam possíveis e facilitam o compartilhamento de alguns tipos de conhecimento. Conscientes da importância da tecnologia em integrar o trabalho com o conhecimento as empresas investem em ferramentas tecnológicas que possibilitem esse processo, porém esse potencial só poderá ser explorado se elas entenderem como o conhecimento é compartilhado e desenvolvido. (Davenport e Prusak, 1998).

O processo de compartilhamento e desenvolvimento do conhecimento estabelece uma cultura organizacional voltada para o aprendizado contínuo e visa a criação de valor para organização, valores esses transferidos para seus produtos e serviços como estratégia de inovação e solução de problemas. O foco do aprendizado não é simplesmente o desenvolvimento da capacidade analítica. Ele inclui os processos e os valores. Da mesma forma que as capacidades analíticas ou científicas, o aprendizado de processos e comportamentos também é um requisito. Portanto, é crucial haver processos que possam melhorar a capacidade das equipes de desenvolver habilidades especiais. (Prahalad,1999). Novas competências são desenvolvidas e associadas à estratégia organizacional permitindo a mesma explorar novos campos e experimentar novos desafios. Pode-se dizer que, quanto mais simples, flexível, inovador e em conexão direta com virtudes emergentes for o funcionamento da organização, mais facilmente as oportunidades de criação de valor poderão ser percebidas (Zarifian, 2001).

A criação de valor depende principalmente dos ativos intangíveis, e estes são os conhecimentos dos indivíduos e da organização que juntos fazem a diferença frente ao cenário de incertezas vivenciadas atualmente.

### **3 Gestão das competências e comunidades de prática**

De um lado estão as organizações com um conjunto próprio de competências, que se originam da gênese e do seu processo de desenvolvimento e são concretizados no seu patrimônio de conhecimento. De outro lado temos as pessoas, com seu conjunto de conhecimentos pessoais que podem ser aproveitados pela empresa, desde que essa, estabeleça um modelo de gestão de pessoas cuja missão seja o desenvolvimento das competências. O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, de práticas, padrões atitudinais, de ações e instrumentos a empregados para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências, pois a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios. (Dutra, 2001).

Isto aponta para o surgimento de uma nova organização, onde a colaboração e a troca de informações são muito mais informais do que formais. A comunidade de prática é um grupo de pessoas que se reúne para discutir, sobre um determinado assunto, sendo sua grande vantagem o fato de encontrarem na prática e na troca de experiência uma solução para o

aprendizado e para resolução de problemas, em um tempo menor do que aconteceria normalmente. (Wenger e Snyder, 2001)

As comunidades de prática fazem isto utilizando a criatividade e interatividade dos seus membros através do livre compartilhamento de seus conhecimentos. (Wenger e Snyder, 2001). Surgem de maneira informal sem qualquer vínculo com a estrutura da organização, e por esse motivo não podem ser gerenciadas.

...são grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado pela paixão por um empreendimento conjunto - engenheiros empenhados 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, p.10)

Wenger e Snyder (2001) chamam a atenção para que apesar da produção ser o conhecimento, ou seja, um ativo intangível, não é um modismo, alertando que este é capaz de direcionar a estratégia da organização, gerar novas linhas de negócios, resolver problemas, promover a disseminação das melhores práticas, desenvolver habilidades dos empregados e ajudar as empresas a recrutarem e reterem talentos.

As comunidades de prática são grupos auto-organizados de pessoas, que costumam ser iniciados por funcionários, para discutirem e compartilharem práticas, interesses ou objetivos de trabalho. “Se sua comunicação revelar-se útil ao longo do tempo, eles podem formalizar o arranjo, atribuindo a si um nome de grupo e estabelecendo um sistema de intercâmbio” (Davenport e Prusak, 1998, p.45)

Uma comunidade de prática não é uma equipe, a diferença reside principalmente em a 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. (Wenger e Snyder, 2001)

Podemos constatar isto observando o quadro comparativo 1:

	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

Quadro 1 – Comparativo entre Comunidades de prática, Grupo de Trabalho Formal, Equipe de Projeto e Rede Informal  
Fonte: Wenger e Snyder(2001)

O principal objetivo da comunidade de prática é o desenvolvimento de competências através da troca de conhecimentos. “À 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).

Por sua natureza orgânica e informal as comunidades de prática não podem ser controladas, porém a gerencia deve encontrar formas de incentivá-las proporcionando infraestrutura adequada para o seu desenvolvimento(Wenger e Snyder, 2001).

#### 4 Um paradoxo para os gestores

As organizações através dos seus gerentes devem respeitar as comunidades de prática e permitir que elas se desenvolvam no tempo correto, sem querer acelerar seus resultados. As organizações devem criar o ambiente propício para que as comunidades de prática possam se estabelecer e se desenvolver.

Wenger e Snyder (2001, p.18) sugerem que para iniciar as comunidades de prática e também para sustentá-las com o passar do tempo os gerentes devem:

- identificar comunidades de prática potenciais, capazes de acentuar as competências estratégicas da empresa;
- proporcionar-lhes a infra-estrutura necessária, permitindo que apliquem de forma eficaz os conhecimentos especializados;
- usar métodos não-tradicionais para analisar o valor das comunidades de prática.

Todas as organizações possuem redes informais de indivíduos, porém é preciso que a organização identifique estes grupos, e ajude-os a formarem comunidades de prática. “Os executivos precisam investir tempo e dinheiro para ajudar as comunidades a atingirem o potencial total, o que significa intervir diante de obstáculos”.(Wenger e Snyder, 2001, p.19)

Por não serem formalizadas, as comunidades de prática tornam-se vulneráveis, para atingirem o potencial máximo elas precisam estar integradas à organização e apoiadas de forma específica, ou seja, os executivos precisam intervir quanto surgirem obstáculos que possam impedir a evolução das comunidades, tais como sistemas de tecnologias de informações inadequados, sistemas de promoção que desprezem as contribuições e estruturas de recompensas que desencorajam a colaboração.

## **5 Comunidades de prática em empresas de tecnologia da informação**

As comunidades de prática estão surgindo em empresas que desenvolvem conhecimentos, tais como empresas de tecnologia. Para os gerentes o primeiro passo é entender o que são e de que forma elas agem. O segundo passo é compreender que são as nascentes para o conhecimento e, portanto a chave para a organização. O terceiro passo é analisar o paradoxo que essas estruturas informais requerem esforços específicos para desenvolvê-las e integrá-las à organização para que seu poder seja alavancado.(Wenger e Snyder, 2001, p.22,23)

Apesar de trocarem informações constantemente as pessoas pertencentes às comunidades de prática prezam pela ética nos relacionamentos, principalmente não fornecendo informações estratégicas a respeito de suas empresas, ou mesmo que forneçam os grupos respeitam o valor da informação e sabem o que devem ou não falar a empresa, pois os mesmos correm o risco de serem excluídos das comunidades de prática.(Wenger e Snyder, 2001)

Com base nestas idéias desenvolvemos um estudo que tem o propósito de auxiliar os gestores na tarefa de promover e incentivar o surgimento de comunidades de prática em empresas do setor de tecnologia da informação.

## **6 Metodologia**

É uma pesquisa exploratória qualitativa com análise quantitativa dos dados extraídos através dos questionários, aplicado a uma holding escolhida por conveniência. Constitui-se num estudo de caso.

Os dados desta pesquisa foram obtidos através da aplicação do questionário, em anexo, cuja amostra foi de aproximadamente 35 pessoas. Direcionado a pessoas que trabalham com tecnologia de informação em nível gerencial e operacional, em 5 empresas distintas de um mesmo grupo. São empresas que atuam na área de serviços de informática. Foram obtidos 33 questionários respondidos dos quais 30 foram considerados válidos para fim da pesquisa.

## **7 Resultados obtidos**

Para que as comunidades de prática se estabeleçam é necessário que a cultura de empresa esteja preparada. Para verificarmos isto nas empresas de tecnologia, perguntamos aos respondentes se a empresa que trabalhavam valorizava o diálogo entre profissionais, o resultado pode ser observado no gráfico 1:

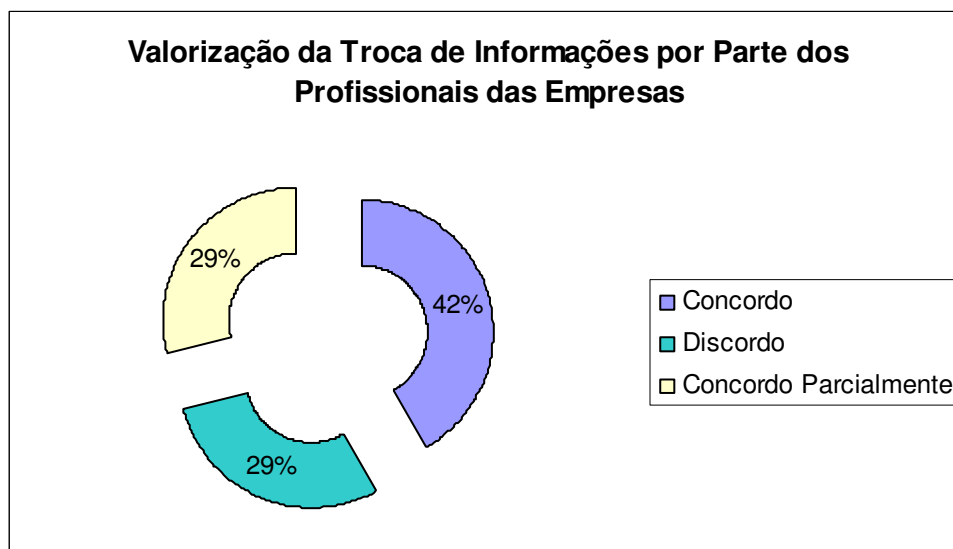


Gráfico 1 – Valorização da Troca de Informações por parte dos profissionais das empresas  
Fonte: (pesquisa, 2005)

Os resultados expostos no gráfico 1 mostram que as empresas de tecnologia estão preparadas para este tipo de abordagem, isto se deve principalmente ao fato destas empresas trabalhar com tecnologias inovadoras em constante mutação, o que dificulta a sua absorção. Desta forma as pessoas necessitam estar sempre conversando sobre as novidades e as formas de se resolver problemas.

Outro fator é que as maiorias das empresas trabalham com projetos para clientes por meio de uma abordagem de personalização, o que faz com as pessoas necessitem buscar ajuda de outros profissionais muitas vezes fora da organização. Segundo Hansen , Nohria e Tierney (2001) a gestão do conhecimento utiliza-se de duas abordagens, ou seja, uma abordagem baseada em codificação e outra em personalização. A primeira é mais adequada a empresas que desenvolvem soluções padronizadas, por exemplo, empresas que desenvolvem softwares para serem empacotados e distribuídos como é o caso da Microsoft. Nestas empresas o custo inicial de projeto é muito alto, porém à medida que os programas são vendidos este custo

tende a diminuir. A estratégia de codificação é adequada a este tipo de empresa principalmente pelo fato das pessoas estarem mais preocupadas em como se deve instalar um determinado programa, ou como resolver determinado problema, que pode ter acontecido em outras unidades ou até mesmo em outros países.

A estratégia de personalização é mais adequada a empresas que prestam consultorias e desenvolvem soluções sob medida. Para os profissionais que trabalham neste tipo de empresa mais importante do que encontrar determinado conhecimento é encontrar pessoas que já viveram aquele tipo de situação e compartilhar experiências.

Sveiby (1998) sugere uma estratégia de transferência do conhecimento parecida com a citada acima a qual chamou de transferência através da informação e da tradição. A informação seria a transferência através do conhecimento explícito, ou seja, através de documentos e regras, porém sugere que os indivíduos precisam interpretar a mesma, utilizando sua experiência para isto. A transferência pela tradição equivale a transferência do conhecimento tácito, ou seja, o aprender fazendo onde o profissional junior aprende com um sênior por exemplo, utiliza mais do que simples palavras para transmitir o conhecimento, mas a observação e linguagem corporal. Os membros de uma tradição profissional tendem a formar associações de profissionais para defenderem seus interesses.

De acordo com os resultados de nossa pesquisa podemos perceber que as pessoas que trabalham no setor de tecnologia utilizavam-se mais abordagem determinada por Hansen, Nohria e Tierney (2001) como personalização e por Sveiby (1998) como transferência por tradição.

A troca de informações é muito importante para estas empresas, as comunidades de prática são fundamentais para esta troca e para promover o aprendizado contínuo tanto com os clientes como com outros profissionais.

Descobrir numa escala de prioridades, quais as ferramentas mais importantes para que os gerentes que trabalham neste tipo de organização pudessem encontrar formas de incentivar as comunidades de prática, tanto no interior da organização como fora dela, pois é importante criar uma estrutura que possibilite as mesmas se desenvolverem.

Para identificarmos quais estruturas deveriam ser criadas dentro das empresas perguntamos aos respondentes numa escala de prioridades onde buscavam conhecimento para solucionar seus problemas, os resultados estão apresentados no gráfico 2.

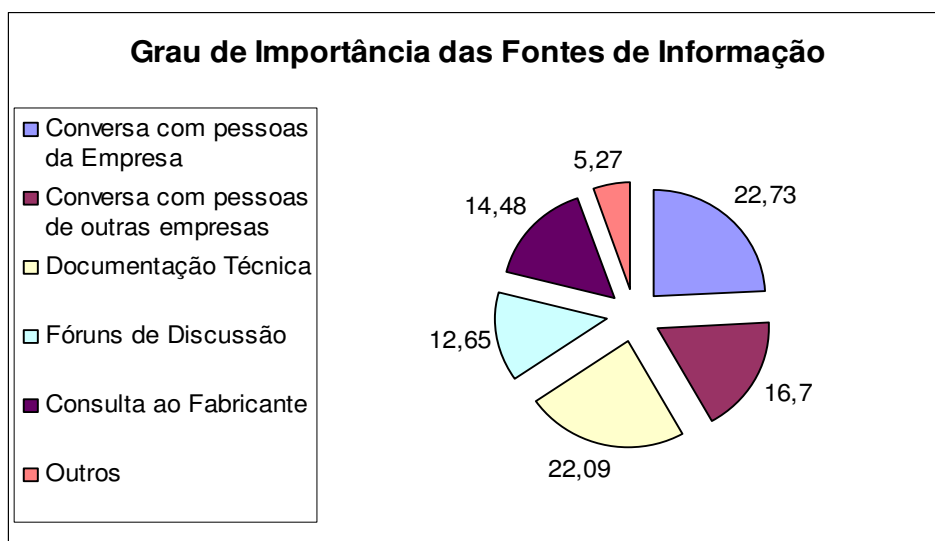


Gráfico 2 – Grau de importância das Fontes de Informação  
Fonte: (pesquisa, 2005)

Os resultados expostos no gráfico 2 nos sugere que as pessoas preferem buscar primeiramente informações juntos as pessoas da empresa, talvez por um critério de

acessibilidade ou mesmo por estas estarem mais próximos do contexto. A segunda fonte a ser procurada é a documentação técnica, isto nos sugere que se deve investir em disponibilizar ou mesmo permitir as pessoas compra de livros, revistas, etc. Talvez investir na criação de uma biblioteca no interior da organização que possa favorecer o acesso ao conteúdo, porém nos dias atuais com o crescimento da Internet muitas empresas produtoras de software disponibilizam em seus sites documentação técnica, o que possibilita aos profissionais procurarem diretamente artigos ou mesmo manuais, talvez por esta razão esta seja considerada a terceira forma mais importante pelos profissionais.

Em escala de importância vem a conversa com profissionais de outras empresas, talvez pelo tínhamos comentado anteriormente das pessoas buscarem primeiramente informações nos locais que julgam mais fáceis e rápidos de se encontrar.

Nossa grande surpresa foi o fato dos fóruns de discussão aparecerem somente em quinto lugar em grau de importância, talvez porque muitas vezes as respostas que as pessoas procurem não sejam imediatas, pois muitas vezes tem que aguardar que outras pessoas respondam suas perguntas o que pode levar alguns dias.

Os fóruns de discussão são espaços virtuais normalmente separados por assuntos que permitem as pessoas trocarem informações online com fabricantes ou mesmo com pessoas interessadas no tipo de assunto que está sendo discutido.

Com o propósito de identificar quais os instrumentos mais utilizados, para a troca de informações, perguntamos as pessoas quais os instrumentos eles mais utilizavam, pedimos que marcassem até três opções, os resultados estão apresentados no gráfico 3:



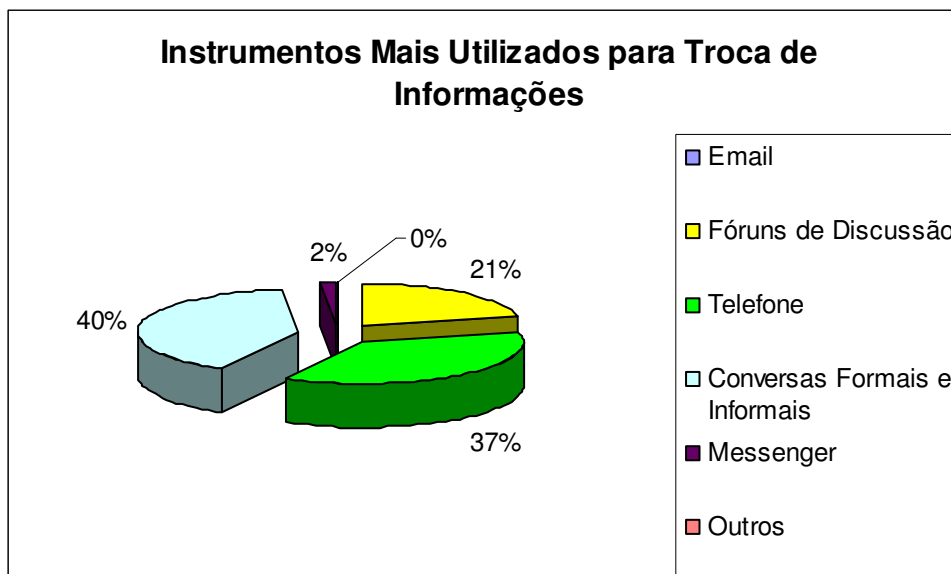


Gráfico 3 – Instrumentos mais utilizados para a troca de Informações  
Fonte: (pesquisa, 2005)

Pelos resultados apresentados no gráfico 3 podemos observar que o diálogo é ainda a melhor ferramenta para a troca de informações, isto sugere que as empresas devem investir em desenvolver ambientes que possibilitem as pessoas conversarem e trocar informações.

Perguntamos as pessoas se as empresas em que trabalham possuem espaços que permitam a elas trocar informações, 58,06% das pessoas responderam que sim, enquanto 41,93% responderam que não.

Podemos perceber que quase metade das empresas não investe em espaços de convivência e também não possui ambientes que permitam as pessoas conversarem, o que dificulta o diálogo e, portanto a troca de informações.

Outra ferramenta também ligada ao diálogo, o telefone permite as pessoas conversarem e trocarem informações em qualquer parte do mundo aparece em segundo lugar. O telefone é uma ferramenta relativamente barata nos dias atuais é muito importante à empresa de tecnologia devido principalmente ao fato anteriormente citado que a maioria das pessoas que

responderam o questionário trabalharem em empresas de consultoria o que caracteriza principalmente uma estratégia de personalização, que favorece o diálogo entre os profissionais.

Os fóruns de discussão aparecem novamente em terceiro lugar o que comprova nossa hipótese de que as pessoas buscam obter a informação de forma mais rápida, outro fator é que o conhecimento que está sendo trocado é em grande parte tácito o que dificulta seu entendimento através de soluções onde ele está codificado.

Apenas 2% das pessoas apontaram o messenger da Microsoft como uma ferramenta que utilizada para a troca de informações, talvez por se tratar de um recurso relativamente novo ou mesmo por pertencer a uma empresa. Outro fator é que algumas empresas bloqueiam o acesso de seus profissionais a este tipo de ferramenta por considerarem perigosa devido ao fato de permitir a troca de arquivos que podem conter vírus e pelo fato da mesma apresentar algumas falhas de segurança o que permite a hackers invadirem a rede da empresa.

As pessoas são os únicos agentes verdadeiros da organização, pois todo o ativo quer tangível ou intangível é resultado das interações humanas e das quais dependem para continuar a existir.

Para as empresas de tecnologia isto é comprovadamente verdadeiro, porque as pessoas são responsáveis em transformar conhecimento em produto através das interações com clientes e parceiros. Nesta interação tanto os profissionais quanto os clientes aprendem e se desenvolvem ao trocar informações, porém para que isto ocorra é necessário um conjunto de fatores. Um deles é desenvolver uma empatia entre os clientes, funcionários e parceiros.

A cooperação e a integração com os clientes, ou seja, o aprendizado compartilhado, forja uma ligação maior entre clientes, funcionários e parceiros. Assim definido por Stewart

(1998 p.13): “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”. Portanto é importante encontrar fatores que contribuam para a interação entre clientes, parceiros e funcionários. Para isto perguntamos as pessoas quais os fatores que elas julgavam importantes para que as pessoas compartilhassem informações e experiências, os resultados estão apresentados no gráfico 4.

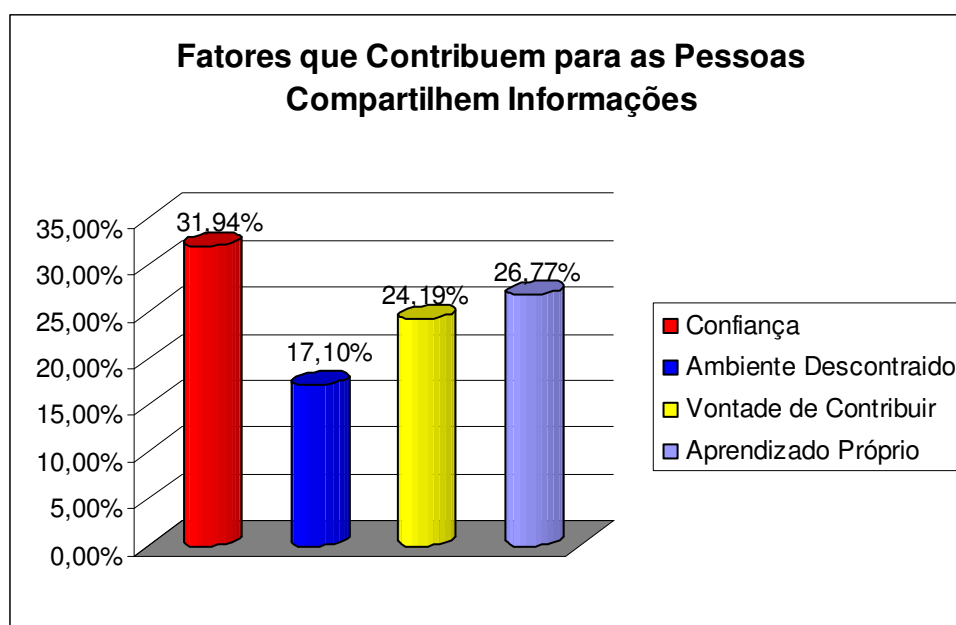


Gráfico 4 – Fatores que contribuem para as pessoas compartilharem informações  
Fonte: (pesquisa, 2005)

Como podemos notar no gráfico 4 um dos fatores mais importantes é a confiança que deve ser estabelecida entre as pessoas que irão compartilhar o conhecimento e as informações, isto se deve ao fato principalmente de que na maioria das vezes as pessoas disponibilizarem conhecimentos muito importantes tanto para elas como para as organizações.

O segundo fator mais importante é o aprendizado próprio, pois através destas interações todos acabam adquirindo conhecimentos e desta forma evoluindo.

O terceiro fator mais importante é a vontade de contribuir, pois como dissemos anteriormente as comunidades de prática são na maioria informais e para que as pessoas façam parte delas precisam ser aceitas pelo grupo. Contribuir significa ganhar respeito por parte dos outros membros e tornar-se conhecido o que pode o levar ganhar importância independentemente da estrutura organizacional.

O quarto fator é um ambiente descontraído, que apesar de estar em último lugar esta relacionado a confiança, pois entendemos que na medida em que as pessoas contribuem ganham confiança umas nas outras se tornando, portanto mais abertas a novas interações.

Estas trocas de informações contribuem na para a melhoria da produtividade da organização como um todo e no crescimento das pessoas. Pois estarão sempre procurando se atualizar com o propósito de poderem contribuir e desempenhar melhor o seu trabalho.

Por isto perguntamos as pessoas, de que forma a troca de informação pode contribuir na melhoria do trabalho, os resultados estão apresentados no gráfico 5.

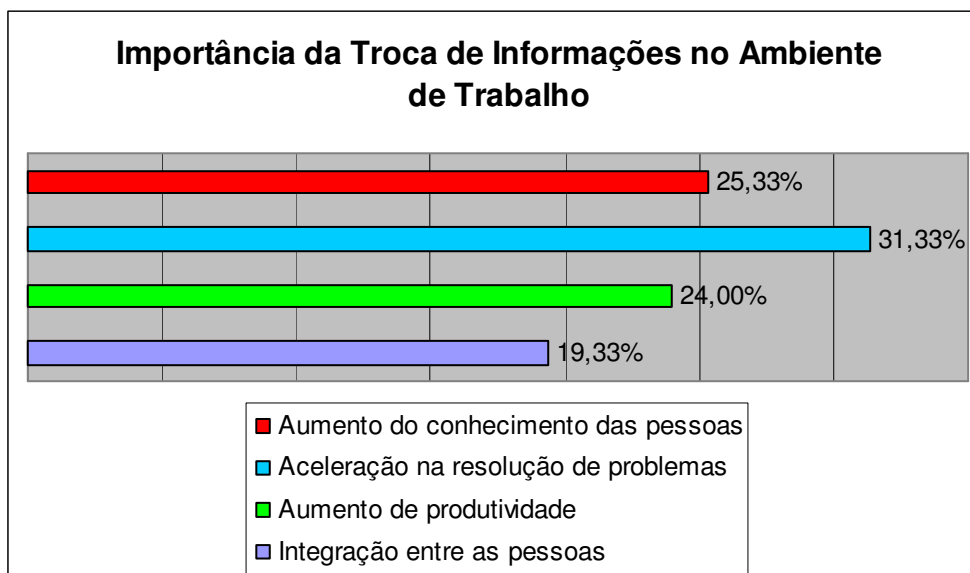


Gráfico 5 – Importância da Troca de Informações no ambiente de trabalho  
Fonte: (pesquisa, 2005)

Segundo os resultados apresentados no gráfico 5 fator que mais influencia a pessoas a trocarem informações é a aceleração na resolução de problemas, pois quando as pessoas precisam tomar decisões ou resolver problemas, procuram pessoas que respeitem como conhecedoras do assunto para lhes aconselhar.

O segundo fator mais importante é aumentar o conhecimento, pois cerca de dois terços do conhecimento que as pessoas adquirem acontece em reuniões face a face, ou mesmo em conversas informais. (Sveiby, 1998)

O terceiro fator é o fato das interações levarem a aumento da produtividade, pois os problemas são resolvidos mais rapidamente e de uma forma mais concisa. Tudo isto leva a uma maior integração entre as pessoas que ao contribuírem com o seu conhecimento criam um círculo virtuoso onde todos ganham tanto a organização como os profissionais.

Com o propósito de identificar quais as ferramentas seriam melhores para que os gerentes das empresas de tecnologia investissem, perguntamos então as pessoas quais delas as pessoas julgavam mais importantes, podemos verificar o resultado no gráfico 6.

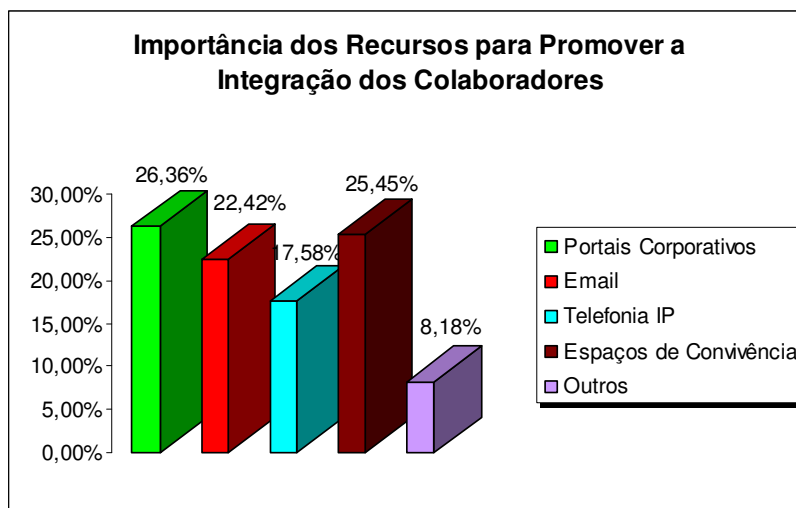


Gráfico 6 – Importância dos recursos para promover a integração dos colaboradores  
Fonte: (pesquisa, 2005)

Podemos notar no gráfico 6 o investimento em espaços de convivência tais como cafês, salas de reunião ou mesmo espaços que permitam as pessoas conversarem, contribuem em muito para uma boa integração das pessoas. Isto ajuda explicar porque empresas como *Oracle* e *Microsoft* investem tanto em espaços que permitam as pessoas conversarem e se sentirem em casa, tais como academias de ginástica, lanchonetes, às vezes com alimentação gratuita, entre outros.

O investimento em portais corporativos também foi considerado importante, pois permite as pessoas (clientes, funcionários e parceiros) encontrarem tudo que procuram em único local, e desta forma poderem contribuir com idéias ou mesmo buscar informações que necessite.

O *e-mail* é uma ferramenta muito importante nos dias atuais aparece em terceiro lugar na nossa pesquisa, este permite as pessoas trocarem informações e documentos pela rede de computadores a custos baixos, e com muita velocidade.

O recurso de telefonia IP (ligações telefônicas via *internet*) aparece em quarto lugar, talvez por ser uma tecnologia ainda em maturação nos dias atuais, porém esta permite uma economia significativa nos custos de telefonia, além de permitir que as pessoas possam dialogar e tirar dúvidas como se estivessem utilizando um telefone convencional, porém ao invés de utilizar a rede convencional de telefonia os dados seguem através da *Web*.

Estas ferramentas ajudam aos gerentes criar em um ambiente propício a integração das pessoas na organização. Este estudo de caso busca ajudar os gerentes a decidirem quais são as ferramentas mais importantes para promover a integração, e quais podem contribuir para o aumento do conhecimento da organização e, portanto no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

## **8 Considerações finais**

O objetivo geral deste artigo era demonstrar a importância das comunidades de prática como recurso da gestão do conhecimento, para tanto, dividimos o estudo de caso em seis objetivos específicos, os quais estavam ligados ao objetivo geral.

O objetivo “a” era demonstrar se as empresas valorizavam a troca de informações, isto ficou demonstrado que, cerca de 42% dos respondentes concordavam com esta afirmação. Verificamos também que a maioria das empresas de tecnologia pesquisadas possui um clima organizacional propício à troca de informação, o que facilita o diálogo e, portanto o surgimento de comunidades de prática em seu interior, além de fornecer um instrumento que se possibilita determinar qual a estratégia de gestão do conhecimento mais adequada às empresas deste setor. Notamos que a maioria das empresas possui uma estratégia voltada para

o modelo tradicional de gestão, o que pressupõe a necessidade do desenvolvimento de sistemas gerenciais mais modernos, que permitam as pessoas localizarem outras pessoas de forma a poderem interagir e desta forma poder compartilhar conhecimento.

O objetivo “b” era verificar qual o grau de importância das fontes de informação na percepção dos respondentes, a idéia era de determinar qual a ferramenta mais adequada para a troca de informações entre as pessoas de empresas de tecnologia. Notamos através dos dados do gráfico 2, como principal instrumento citado pelas pessoas, o diálogo, principalmente pelo fato de necessitarem interagir constantemente para poder trocar informações e desta forma acelerar o desenvolvimento dos projetos. Portanto o desenvolvimento de espaços que permitam as pessoas conversarem é muito importante para que as empresas de tecnologia atinjam a excelência na aceleração do desenvolvimento de produtos e possam fornecer soluções aos seus clientes numa velocidade cada vez maior.

O objetivo “c” era verificar quais os instrumentos as pessoas mais utilizam para poder trocar informações, este objetivo foi demonstrado ao observarmos os resultados apresentados no gráfico 3, onde aponta que as conversas formais e informais entre as pessoas da organização é o instrumento mais utilizado, isto deve-se principalmente ao fato das pessoas procurarem a informação nos locais mais próximos a seu contexto o que propicia uma troca de informações mais rápida e confiável, já que neste caso o conhecimento que está sendo trocado em grande parte é tácito, o que dificulta sua formalização e transferência através de meios eletrônicos. Neste caso a transferência do conhecimento se dá principalmente por um sistema de tradição, nas quais as pessoas precisam usar não apenas linguagem verbal, mas também corporal, ou seja, o aprender fazendo.



O objetivo “d” era analisar quais os fatores favorecem o compartilhamento entre as comunidades de prática. A idéia aqui era provar quais os fatores são importantes para que as pessoas compartilhem aquilo que sabem, este objetivo foi atingido ao se observarem os resultados encontrados no gráfico 4, onde o maior resultado encontrado foi a confiança. Isto se deve principalmente ao fato do conhecimento trazer poder as pessoas, ou seja, as pessoas se sentem seguras em compartilhar na medida em que o ambiente da empresa possua instrumentos de avaliação que valorizem a troca e o compartilhamento de informações e também façam com que estas não se sintam ameaçadas ao transferir o conhecimento que possuem para organização.

O objetivo “e” foi demonstrado com os resultados expostos no gráfico 5, onde segundo o que podemos perceber o fator que mais influência na troca de informações no ambiente de trabalho é a aceleração na resolução dos problemas e conseqüentemente o aumento da produtividade e a satisfação do cliente, pois como afirmamos anteriormente num ambiente onde a transferência por tradição é a estratégia adotada, a interação entre as pessoas é fator crucial, isto comprova o que foi dito por Hansen, Nohria e Tierney (2001) e por Sveiby(1998) ao definirem duas estratégias de transferência do conhecimento.

O objetivo “f” fica demonstrado com os resultados expostos no gráfico 6 onde podemos observar um empate técnico entre portais corporativos e espaços de convivência, o primeiro por ser uma ferramenta relativamente nova e permite a interação das pessoas tanto dos clientes quanto de parceiros e da organização através de um ponto central da organização, onde podem trocar mensagens, informações e em alguns casos até conversarem através de videoconferência; e o segundo são os espaços de convivência já citados anteriormente que

facilitam também o diálogo e portanto a troca de informações, propiciando a integração das pessoas.

Com os resultados obtidos verificamos que as comunidades de prática são de fato, um recurso que irá permitir as organizações manterem-se competitivas, pois fornece as ferramentas necessárias aos novos desafios, ou seja, a aceleração do desenvolvimento de produtos e serviços através da interação cada vez maior entre clientes, parceiros e colaboradores.

Temos as comunidades de prática como um recurso fundamental para as organizações, desenvolverem e gerirem os conhecimentos e competências, por esta razão, o presente artigo visou através de um estudo de caso, ajudar os gerentes a trabalharem com este recurso em suas empresas, como também verificarem sua importância na busca de vantagens competitivas.

### **Referências Bibliográficas**

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

DUTRA, Joel Souza (Org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EDVINSSON, Leif. **Longitude Corporativa – Navegando pela economia do conhecimento**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2003.

HAMEL, Gary. **A Era da Revolução**. HSM Management. N.24. Jan/Fev, 2001. Disponível em <<http://www.hsm.com.br/hsmmanagemen.php>>. Acesso em: 06 Mar. 2005.

HANSEN, Morten T; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. Qual é sua Estratégia para a Gestão do Conhecimento? .In: Harvard Business Review. **Aprendizagem Organizacional**. - Rio de Janeiro: Campus, 2001. P.61 – 83.

MAXIMIANO, Antonio César Amarú. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PRAHALAD, C.K. **Reexame de competências**. HSM Management. Nov/Dez, 1999. Disponível em <[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_17/index.php](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_17/index.php)>. Acesso em: 06 Mar. 2005.

STEWART, Thomas A; BEATRIZ, Rodrigues; CELESTE Martins Priscilla. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, Karl Erik; FILHO, Luiz Euclides Trindade Frazão. **A nova riqueza das organizações – Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WAH, Louisa. **Muito além de um modismo**. HSM Management. N.22 Set/Out de 2000. Disponível em <[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_22/index.php](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_22/index.php)>. Acesso em: 06 Mar.2005.

WENGER, Etienne C; SNYDER, Willian M. Comunidades de Prática. In: Harvard Business Review. **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. P. 9-26.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

Os autores:

**Djair Picchiai**  
FGV-EAESP/FACCAMP

**Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira**  
Faculdade Sumaré  
G&P Gennari&Peartree.

**Meire dos Santos Lopes**

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