

GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS COMUNIDADES DE PRÁTICA KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMMUNITIES OF PRACTICE

Djair Picchiai

Professor em Administração - Fundação Getúlio Vargas - FGV-SP

Recebido em: 21/01/2007

Aprovado em: 26/09/2007

Meire dos Santos Lopes

Mestranda em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira

Mestrando em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

RESUMO

Um dos modelos de gestão utilizado pelas empresas em busca de vantagem competitiva é o de gestão do conhecimento, o qual está estruturado a partir do capital intelectual, um bem intangível e 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 constituem-se num instrumento importante para o desenvolvimento do capital intelectual, e conseqüentemente de suas competências individuais e organizacionais. 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, e com este o desenvolvimento de competências. As empresas observadas demonstraram nossas suposições sobre a importância das comunidades de prática no processo de aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Aprendizagem, Conhecimento, Competências, Tecnologia da Informação, Comunidades de Prática.

ABSTRACT

One of the management models that are used by the enterprises to take competitive advantage is the knowledge management, which is structured by the intellectual capital, an intangible good and value difficult to measure. The organizations interact with the environment with the objective to obtain informations and transform them into knowledge to form competencies. The communities of practice integrated with some tools like: *e-mail*, *internet*, discussion forums, *messenger* and other kinds of information technologies promote the creation and dissemination of knowledge. The enterprises analyzed demonstrate our suppositions about the importance of communities of practice.

Keywords: Knowledge Management, Learning, Knowledge, Competencies, Information Technology, Communities of Practice.

Endereços dos autores:

Djair Picchiai

Av. 9 de Julho, 2.029 - Bela Vista - 01313-902 - São Paulo - SP - Brasil - e-mail: dpicchiari@fgvsp.br

Meire dos Santos Lopes

Rua Senador Carlos Teixeira de Carvalho, 288 - Sala 5 - Cambuci - 01535-010 - Sao Paulo - SP - Brasil - e-mail: meire@operador.com.br

Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira

Rua Capote Valente, 1.121 - Pinheiros - 05409-003 - Sao Paulo - SP - Brasil - e-mail: psgoliveira@click21.com.br

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento é o modelo adotado pelas empresas competitivas e 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, dos grupos e da empresas. O objetivo final é desenvolver o capital intelectual, e com ele as competências individuais e organizacionais.

A colaboração e a troca de informações ocorre de várias formas, para o desenvolvimento do conhecimento. Pode-se dar de forma tácita ou explícita. 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 por meio 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, desenvolverem 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, por meio de um estudo de caso, avaliação da literatura e experiência de seus autores, como o conceito de comunidades de prática é operacionalizado nas empresas e sua importância para o modelo de gestão do conhecimento.

2. OBJETIVO

O objetivo desse estudo é demonstrar a importância das comunidades de prática, como um recurso da gestão do conhecimento que pode utilizado pelas empresas no processo de aprendizagem contínua, e de que forma ocorre à troca de informações entre os participantes dessas comunidades.

Como objetivos mais específicos decorrentes do primeiro, verificaremos: I) se as empresas valorizam

a troca de informações entre seus colaboradores; II) o grau de importância das fontes de informação das comunidades de prática; III) quais os instrumentos mais utilizados na troca de informações IV) quais as variáveis que favorecem o compartilhamento de informações; V) como a troca de informações influenciam no ambiente de trabalho; VI) quais instrumentos são mais importantes na integração das pessoas.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

No início da década de 90 surgiu à prática da gestão do conhecimento como um modelo gerencial estratégico para as empresas que visam desenvolver produtos e serviços inovadores em busca de vantagens competitivas. A gestão do conhecimento se baseia principalmente nos ativos intangíveis, e portanto, foca o indivíduo como fonte de conhecimentos a serem integrados estrategicamente aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Essa é uma estratégia de agregação de valor para o cliente e para a empresa, que pode obter diferencial competitivo a partir do momento que o cliente percebe o diferencial oferecido pela 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).

Entretanto, para que as organizações prosperem ao longo do tempo nesse modelo de gestão, é fundamental promover continuamente a aprendizagem organizacional. O conceito de aprendizagem organizacional pode ser entendido a partir de diferentes focos: foco na socialização da aprendizagem individual; no processo ou sistema; na cultura; no gerenciamento do conhecimento; no desenvolvimento contínuo; e foco na criatividade e inovação

A aprendizagem organizacional trabalha o conhecimento em duas dimensões intrinsecamente vinculadas: a explícita e a tácita. A explícita é aquela cujo conhecimento é formalizado, como é o caso do conhecimento comprovado por meio de títulos acadêmicos no caso do indivíduo, e procedimentos em caso de empresa. Já o conhecimento tácito é aquele que está conectado a uma prática, a experiência de fazer algo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Em ambas as dimensões, o principal desafio desse modelo de gestão, é gerenciar o conhecimento e as habilidades individuais. Esses ativos intangíveis precisam ser disseminados para a 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).

Gerenciar o conhecimento dentro da organização implica em identificar todos os conhecimentos existentes e habilidosamente transformá-lo em produtos ou serviços, visando agregar valor para os clientes e conseqüentemente obter retornos acima da média no mercado atuante. Portanto, a gestão do conhecimento leva a empresa a rever suas estratégias, sua estrutura e principalmente a rever seus valores, a prática da gestão do conhecimento promove um diferencial competitivo ao valorizar e utilizar estrategicamente os ativos intangíveis como o conhecimento individual e organizacional

Davenport (1998) define o conhecimento como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

A cultura organizacional voltada para o aprendizado contínuo, promove o desenvolvimento de novas competências, e estas associadas à estratégia organizacional permitem que a empresa explore novas oportunidades de mercado. Segundo Zarifian (2001) quanto mais 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. O conhecimento aplicado, gerando resultados transforma-se em competências. Estas podem ser individuais, como o funcionário líder, empreendedor, negociador etc, ou organizacionais, como qualidade na prestação de serviços, processos de produção com baixo custo etc. Competência é conhecimento, habilidade, atitude e entrega de valor (DUTRA, 2001).

Nesse processo os indivíduos assumem um papel importante para a gerência, porque são elas que irão produzir os conhecimentos e transformá-los em

inovações. Para isso, é preciso promover o compartilhamento do conhecimento individual e conjunto estabelecendo uma cultura organizacional voltada para o aprendizado contínuo e a criação de valor para o cliente.

O modelo de gestão baseado no conhecimento, foca os ativos intangíveis, mais especificamente os conhecimentos individuais e o conhecimento organizacional, que juntos desenvolvem uma competência estratégica para a empresa na criação de valor para o cliente, em busca de diferencial competitivo.

3.1. Aprendizagem organizacional e as Comunidades de Prática

O processo de aprendizagem organizacional depende de um modelo de gestão de pessoas que permita o gerenciamento do conhecimento, e propicie a criação de novas competências. Esse modelo de gestão deve ser compreendido como um conjunto de políticas, práticas, ações 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).

No ambiente de trabalho cujo foco é o aprendizado contínuo, a colaboração e a troca de informações são muito mais informais do que formais, por esse motivo o gerenciamento do conhecimento é um constante desafio para a gerência. Os indivíduos acabam formando grupos cujos conhecimentos se complementam, e informalmente discutem problemas do dia-a-dia e trocam informações em busca de soluções e novas idéias. Ocorre então, a disseminação do conhecimento permitindo a formação de novas competências. Esses grupos informais são denominados de comunidades de prática (HUYSMAN e WULF, 2006)

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).

Essa troca de informação, geralmente ocorre no local de trabalho, em espaços como a sala do cafézinho, o almoço e muitas vezes no próprio posto de trabalho, quando o funcionário interrompe suas atividades para uma conversa com o colega do lado. Os participantes dessas comunidades também se beneficiam de recursos como *e-mail*, fóruns de discussão, *messenger* e telefone para trocar informações com outros participantes dessas comunidades que não necessariamente trabalham na mesma empresa.

Pelas características informais dessas comunidades de prática, elas não podem ser gerenciadas, mas devem ser reconhecidas pela organização como forma de enriquecimento dos ativos intangíveis, por que são importantes para a formação de novas competências, à medida que esse conhecimento é disseminado, e utilizado pelos funcionários no desenvolvimento de suas tarefas. Por meio das comunidades de prática, a organização pode preservar o aprendizado contínuo, pode codificar o conhecimento e estocá-lo para melhorar a sua competitividade no mercado. Estoques de conhecimento são, portanto, resultado de aprendizagem e desempenham papel fundamental na manutenção e aprimoramento da capacidade competitiva de uma organização (NAKANO e FLEURY, 2005).

Wenger e Snyder (2001) chamam a atenção para o fato de que, apesar do foco ser a criação de novos conhecimentos, 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)

O principal objetivo das comunidades de prática é desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimento. Estes participantes são auto-selecionados, e permanecem no grupo enquanto houver interesse. São grupos informais formados por afinidade e interesses comuns (BEN-GHOZI, 2006). "À medida que as comunidades de prática geram conhecimentos, elas se renovam" (WENGER e SNYDER, 2001). As salas de bate-papo, as salas para o café, e mesmo os restaurantes de almoço para os funcionários acabam se tornando locais propícios para o desenvolvimento do conhecimento, sendo estes locais, espaços importantes para a concretização 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, principalmente pelo fato de inovação não ser produto de apenas uma pessoa (FLEMING e MARX, 2006). É preciso entender o que são as comunidades de prática, de que forma elas agem, é preciso compreender que são as nascentes para o conhecimento, por isso, é importante propiciar o desenvolvimento dessas comunidades em benefício da organização.

4. METODOLOGIA

É uma pesquisa baseada na avaliação da literatura sobre o assunto, com exemplos encontrados nas empresas através da observação direta feita pelos autores, juntamente com a análise exploratória qualitativa e quantitativa dos dados extraídos através dos questionários, aplicado a uma holding escolhida por conveniência. Constitui-se num estudo de caso, com análise da literatura e exemplos de empresas que trabalham com o conceito.

Os dados do estudo de caso 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 res-

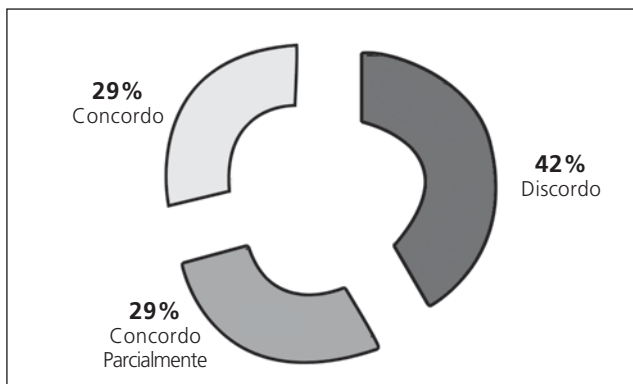
pondidos dos quais 30 foram considerados válidos para fim da pesquisa.

Levantamos além dos conceitos e exemplos encontrados na literatura, observações feitas através da vivência dos autores, que iram somar ao estudo de caso das empresa de tecnologia da informação.

5. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISES DOS CONCEITOS E PRÁTICAS ENCONTRADAS

Para que as comunidades de prática se estabeleçam é necessário que a cultura da empresa esteja preparada. A cultura da empresa deve valorizar a troca de informação e conhecimento. 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 a maioria das empresas trabalham com projetos para clientes através de uma abordagem de personalização, o que faz com as pessoas necessitem buscar ajuda de outros pro-

fissionais 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 júnior 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. Verificamos na literatura inclusive com outras denominações, mas com o mesmo conceito, que as empresas que trabalham com conhecimento, buscam o desenvolvimento de formas alternativas de interação entre os funcionários na busca de sinergia. Muitas empresas promovem happy-hour, não só para integrar os funcionários, mas também com formas de eles trocarem experiências.

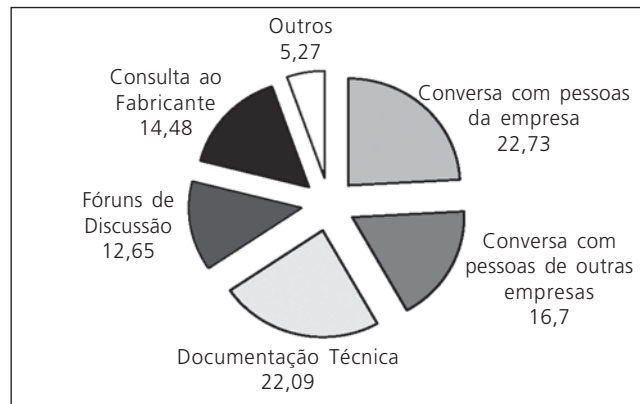
Descobrir numa escala de prioridades, quais as ferramentas mais importantes para que os gerentes que trabalham neste tipo de organização pudessem encontrar formas de incentivar as comunidades de prática, tanto no interior da organização como fora dela, pois é importante criar uma estrutura que possibilite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

Sabemos que as empresas que trabalham com consultorias a troca de experiências e aplicação de conceitos, é nas horas informais e locais descontraídos que temos as trocas entre os profissionais. Relatamos o exemplo do Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, é um programa que se utiliza dos conceitos apreendidos na escola de administração e sua aplicação no hospital. O interessante é que a parte de trocas de experiências e conhecimentos entre alunos, profissionais e professores se dá em espaços, transportes e conversas informais.

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.

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

Gráfico 2: Grau de Importância das Fontes de Informação



Fonte: (Pesquisa, 2005)

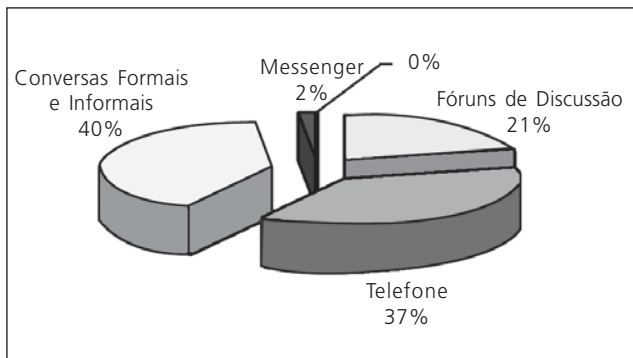
ou mesmo permitir as pessoas compra de livros, revistas, etc. Talvez investir na criação de uma biblioteca no interior da organização que possa favorecer o acesso ao conteúdo, porém nos dias atuais com o crescimento da Internet muitas empresas produtoras de software disponibilizam em seus sites documentação 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 jugam 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 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 trabalham 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.

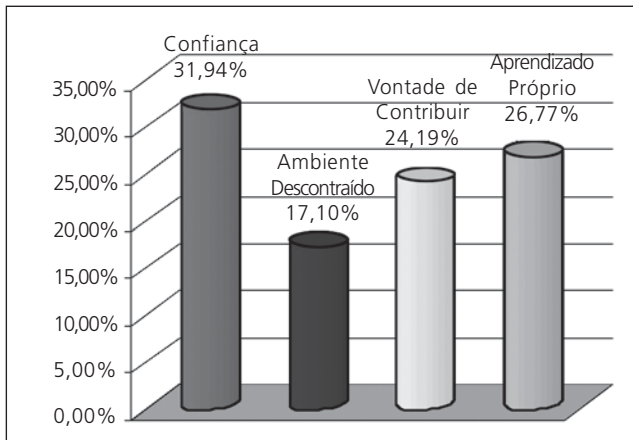
As pessoas são os únicos agentes verdadeiros da organização, pois todo o ativo quer tangível ou intangível é resultado das interações humanas e das quais dependem para continuar a existir.

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.

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

Gráfico 4: Fatores que Contribuem para as Pessoas Compartilharem Informações



Fonte: (Pesquisa, 2005)

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 correlacionado

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 podem contribuir e desempenhar melhor o seu trabalho.

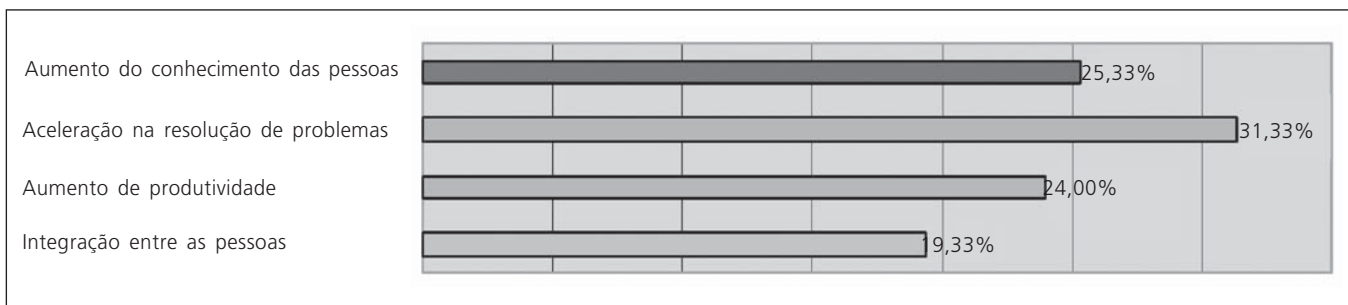
Por isto perguntamos as pessoas, de que forma a troca de informação pode contribuir na melhoria do trabalho, os resultados estão apresentados no gráfico 5.

Segundo os resultados apresentados no gráfico 5 o fator que mais influencia as 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 circulo virtuoso onde todos ganham tanto a organização como os profissionais.

Gráfico 5: Importância da Troca de Informações no Ambiente de Trabalho



Fonte: (pesquisa, 2005)

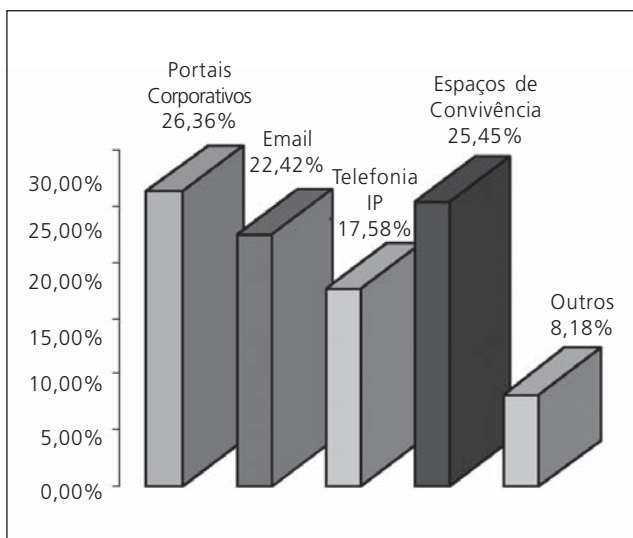
Com o propósito de identificar quais as ferramentas seriam melhores para que os gerentes das empresas de tecnologia investissem, perguntamos então as pessoas quais delas as pessoas julgavam mais importantes, podemos verificar o resultado no gráfico 6.

Podemos notar no gráfico 6 o investimento em espaços de convivência tais como cafés, 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 podem 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.

Gráfico 6: Importância dos Recursos para Promover a Integração dos Colaboradores



Fonte: (Pesquisa, 2005)

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.

6. CONCLUSÕES FINAIS

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

O objetivo assinalado no item I, 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. Sabemos que a maioria das empresas possui estratégias voltadas para o mercado, esta muda constantemente, o que pressupõe a necessidade do desenvolvimento de sistemas gerenciais mais intensivos de informações, que permitam as pessoas localizarem outros profissionais de forma a poderem interagir e desta forma poder compartilhar conhecimento.

O objetivo do item II 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. Sabemos que a informação nas organizações modernas são estratégicas, então a busca destas na organização é uma constante. As conversas informais e as consultas a colegas, é uma das características de toda organização humana. As comunidades de prática e seus instrumento vem corroborar com estes objetivos.

O objetivo do item III era verificar quais os instrumentos que 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. Sabemos que as empresas de uma formas geral, ainda tem dificuldades de utilizarem técnicas mais modernas de comunicação para a troca de informação, acabam utilizando as formas mais tradicionais.

O objetivo IV 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 V 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 consequentemente 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 tempo é uma variável cada vez mais importante na busca de maior competitividade. Sabemos também, que as oportunidades de mercado são preenchidas pelos produtos, serviços e organizações que melhor uso fazem do tempo como resposta.

O objetivo VI 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. O clube dos professores da EAESP-FGV tornou-se um local, onde os professores e pesquisadores desta instituição trocam experiências e informações, extrapolando sua função de um local para refeições, lanches e eventos.

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 novos 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 as compe-

tências, necessárias a manutenção de sua competitividade, por esta razão, o presente artigo visou através de um estudo de caso, a avaliação da literatura e os exemplos vivenciados, ajudar os gerentes a trabalharem com este recurso em suas empresas, como também verificarem sua importância na busca de vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

BENGHOZI, Pierre-Jean. *Les Communautés Virtuelles: Structuration Sociale ou Outil de Gestion?*. Entreprises et Histoire. Jun 2006 ; n 43 ; p.67-81, France.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence; Trad: PERES, Lenke. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 8º 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.

FLEMING, Lee; MARX, Matt. *Managing Innovation in Small Worlds*. Mit Sloan Management Review. Fall 2006; V 48; N 1; United States.

HAMEL, Gary. *A Era da Revolução*. HSM Management. N.24. Jan/Fev, 2001 disponível em www.hsmmanagement.com.br 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; Trad. Cássia Maria Nasser. *Aprendizagem Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p.61-83.

HUYSMAN, Marleen; WULF, Volker. *It to support Knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis*. Jurnal of Information Technology, 2006; n 21, p 40-51, United States.

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

NAKANO, Davi Noboru; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. *Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um quadro de referência*. RAUSP Revista de Administração, 2005, V. 40, N. 2 , p.136-137.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do Conhecimento na Empresa*. - 13º Ed -Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PRAHALAD, C.K. *Reexame de competências*. HSM Management. Nov/Dez, 1999 disponível em www.hsmmanagement.com.br acesso em: 06/Mar/2005.

SILVA, Jader C. de Souza; DAVEL Eduardo. *Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática*. RAE-Revista de Administração de Empresas, 2007, V. 47, N.47

STEWART, Thomas A .*Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das Empresas*. – 12 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *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 www.hsmmanagement.com.br acesso em: 06/Mar/2005.

WENGER, Etienne C; SNYDER, Willian M. *Comunidades de Prática*. In: Harvard Business Review; Trad. Cássia Maria Nasser. *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.