

MÉTODOS E TÉCNICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: COMUNIDADES DE PRÁTICA

METHODS AND TECHNIQUES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT: COMMUNITIES OF PRACTICE

Lenio Gnecco Junior

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Endereço: R. Brusque 367 Centro. 88302-000 - Itajaí, SC. Fone +55 (48)32512456
Email: lenio_sc@yahoo.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5803353229789084>

Julival Queiroz de Santana

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Endereço: R. Matias Kabuchi 234. Barreiros. 88117-450 - Sao Jose, SC. Fone +55 (48)33460193
Email: santana007@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1156557043358155>

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Endereço: UFSC - Departamento de Ciências da Administração. Campus Universitário. Trindade –
Cep 88040-970 - Florianópolis, SC. Brasil. Fone: +55 (48)3721 9374
E-mail: dalmau@cse.ufsc.br – Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4530240320266470>

Neri dos Santos

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Endereço: UFSC - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Campus Universitário.
Trindade – Cep 88040-970 - Florianópolis, SC. Brasil. Fone: +55 (48)3317 0750
Email: neri@egc.ufsc.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4244205836006671>

Gregorio Jean Varvakis Rados

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Endereço: UFSC - Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento. Campus Universitário
Trindade. Cep 88040-410 - Florianópolis, SC. Brasil – Fone +55 (48)3721 2461
Email: grego@deps.ufsc.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8153758173673961>

Data de submissão: 23 Fev. 2012 **Data de aprovação:** 25 Jun 2012 . **Data da publicação:** 30 Ago 2012 . **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

O propósito do presente artigo é abordar a gestão do conhecimento (GC) e a importância das Comunidades de Prática (CoP), com o objetivo de identificar de que forma essa técnica pode auxiliar a melhorar a gestão do conhecimento nas organizações. O trabalho é de natureza predominantemente qualitativa, do tipo exploratório-explicativo, e com delineamento desenvolvido a partir de pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso em uma organização sobre o tema em questão. Procurou-se realizar uma revisão sistemática na literatura, buscando alguns conceitos, ferramentas e técnicas de GC, enfatizando questões relacionadas às CoP's. Os resultados indicaram que as CoP's são técnicas muito importantes para melhorar a GC nas organizações. Todavia, de forma isolada, essas técnicas não irão solucionar as dificuldades de gestão do conhecimento nas empresas, sendo necessária uma atuação integrada com outras técnicas e ferramentas para fortalecer a estratégia e implementação de GC nas organizações.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento; Comunidades de prática; Estudo de caso. ACATE.

Abstract

The purpose of this paper is to address the knowledge management (KM) and the importance of Communities of Practice (CoP), in order to identify how this technique can help improve KM in organizations. The work is largely qualitative in nature, exploratory and descriptive design developed from research literature and a case study in two organizations on the topic. We tried to perform a systematic review of the literature, seeking some concepts, tools and techniques for GC, emphasizing issues related to CoP's. The results indicated that the CoP's are very important techniques for improving KM in the organizations. However, in isolation, these techniques will not solve all the difficulties of knowledge management in companies with a need for integrated action with other techniques and tools to strengthen the strategy of KM in organizations.

Keywords: Knowledge Management; Communities of practice; Case study. ACATE

1. Introdução

Para Drucker (2002), a cada dois ou três séculos, ocorre uma grande transformação na história da sociedade ocidental, através da qual ela passa por uma reorganização e renovação da visão de mundo, dos valores, das estruturas sociais, políticas e das instituições que a compõem. Observa-se, nos dias de hoje, um desses períodos, e as mudanças que estão ocorrendo nesse momento caracterizam-no como a “Sociedade do Conhecimento”, sinalizando que o conhecimento (e sua gestão) está se tornando o mais importante fator de produção e proporcionando às organizações, que já identificaram essa questão, vantagens competitivas e incremento no valor agregado de seus produtos e serviços, além de sobrevivência nesse novo mercado.

Assim, uma gestão do conhecimento (GC) eficiente e eficaz é fundamental para que os atores envolvidos nessa sociedade do conhecimento sejam capazes de conduzir esse ambiente complexo e dinâmico, com foco em resultados e atividades intensivas em conhecimento, como produção, distribuição, disseminação e compartilhamento. Maximiano (2004) destaca que a gestão do conhecimento organizacional torna-se indispensável para a manutenção da vantagem competitiva das empresas.

O termo gestão do conhecimento, que costuma ser apresentado às empresas como um fator primordial para sobrevivência e competitividade, tem sido aplicado de diversas maneiras, gerando certa confusão. Uma corrente de pensamentoⁱ define o conhecimento como derivado de informações que são originadas em dados, mas organizados de forma útil para a organização. Outro entendimentoⁱⁱ é que a gestão do conhecimento desloca o foco do processo para a prática, ou seja, auxilia a melhorar a forma como as pessoas executam seu trabalho dentro de um processo global. Uma ideia mais simplificada de GC é que ela pode ser entendida como uma atividade, um ativo organizacional estratégico ou um recurso como qualquer outro, que deve ser gerenciado e utilizado de forma produtiva, transformando conhecimento tácito em explícito e compartilhando-o institucionalmente.

Sveiby (1998) definiu GC como “a arte de criar valor de um ativo intangível das organizações”. Davenport e Prusak (1998) entendem que a “GC está preocupada com a exploração e desenvolvimento dos ativos de conhecimento de uma organização, visando a promover o conhecimento objetivo”. Já Despres e Chauvel (1999) acreditam que o objetivo da gestão do conhecimento é melhorar o desempenho organizacional, explicitamente em relação à concepção e à implementação de ferramentas, processos, sistemas, estruturas e culturas para melhorar a criação, compartilhamento e o uso de diferentes tipos de conhecimento que são fundamentais para a tomada de decisão.

O termo *learning organization* (organizações de aprendizagem e/ou aprendizagem organizacional) assinala os processos de mudança que ocorrem na base de conhecimento

da organização. A GC, de acordo com Probst *et al.* (2002), “é a estruturação e modelagem desses processos, que são divididos da seguinte forma”:

- identificação do conhecimento;
- aquisição do conhecimento;
- desenvolvimento do conhecimento;
- compartilhamento e distribuição do conhecimento;
- utilização do conhecimento;
- retenção do conhecimento.

Corroborando, mas com algumas adaptações, pesquisou-se na literatura e identificou-se que não existe consenso em relação ao número de etapas dos processos de GC. Alguns autores, como Murray e Myers (1997), destacam três processos: criação, disseminação e utilização do conhecimento. Já Sveiby (1998) e Éboli (1999) citam quatro: criação/desenvolvimento, aquisição/preservação. Young (2010) destaca cinco etapas: identificação, criação, armazenagem, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Nesta pesquisa, será adotada a visão de Young (2010) no manual da APO de GC, com cinco etapas, que parecem representar, de forma mais utilitária e sintetizada, todas as etapas do processo de gestão do conhecimento nas organizações. A quantidade de etapas, a forma de implementação e a tecnologia a serem utilizadas pelas empresas dependem, principalmente, da estratégia de Gestão do Conhecimento a ser adotada. Parece existir certo consenso entre os estudiososⁱⁱⁱ desse tema que diferentes situações e momentos distintos em que vivem as empresas exigem variadas estratégias de Gestão do Conhecimento. Deve-se ter muito cuidado para que sejam definidas estratégias de GC adequadas a cada tipo de organização, visando a trilhar o caminho mais propício para sua implantação. Muitas vezes não está claro por onde começar nem quando se pretende escolher uma estratégia de GC para uma situação particular (HAGGIE; KINGSTON, 2003). Para operacionalizar as estratégias de GC, o auxílio da tecnologia é fundamental e, dentro desse contexto, a GC utiliza uma série de ferramentas e técnicas para criar, compartilhar, codificar e disseminar o conhecimento nas organizações, como, por exemplo, as comunidades de prática (CoP's), foco desta pesquisa.

Uma comunidade de prática pode ser entendida como uma rede de indivíduos com interesses (e problemas) comuns que se reúnem com o propósito de identificar soluções, compartilhar práticas, ideias e explorar formas de trabalho colaborativo. A origem desse termo passa pelo trabalho de Wenger (2002) e sua equipe de cientistas sociais, que foram pioneiros ao estabelecer o conceito de Comunidades de Prática. Wenger (1998, p.45) define uma CoP como:

um grupo de pessoas que dividem um interesse comum e que, através da interação frequente e periódica, desenvolvem maneiras de se fazer e aprender mais sobre esse interesse que as une, engajando-se em um processo de aprendizagem coletiva e colaborativa em uma (ou mais) área(s) do conhecimento humano.

Wenger (2002) cunhou o termo Comunidades de Prática ao descobrir que um conjunto complexo de relações sociais colaborativas permitia a aprendizagem de forma eficaz. Desde então, as CoP's tornaram-se uma das principais ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento, especialmente para o compartilhamento do conhecimento comum para além das divisões formais e, de fato, como uma ferramenta para quebrar as barreiras relativas ao fluxo de conhecimento entre as organizações.

As CoP's oferecem um ambiente que conecta as pessoas, incentivando o desenvolvimento e o compartilhamento de ideias e estratégias. Esse ambiente propicia uma resolução mais rápida de problemas, minimizando os retrabalhos, reduzindo as limitações geográficas, a duplicação de esforços, oferecendo opções diversas para o trabalho colaborativo, permitindo o autodesenvolvimento e estimulando a criação, disseminação e o compartilhamento do

conhecimento. Uma grande variedade de abordagens podem ser usadas na criação e desenvolvimento das CoP's.

Antes da criação de uma comunidade de prática, de acordo com Young (2010) no manual da *Asian Productivity Organization – APO*^{iv} de GC, há alguns pontos principais a considerar em relação aos objetivos (o que se pretende alcançar), aos participantes (contribuição e necessidades), aos papéis e responsabilidades (especialistas, facilitadores), ao interesse e envolvimento (como provocar), à criação e compartilhamento do conhecimento (como promover) e ao avanço e evolução (como agregar valor).

Wenger (2002) ainda enfatiza que nem toda comunidade é uma CoP. Três fatores são imprescindíveis para sua caracterização como tal: o domínio (interesse comum), a comunidade (senso de pertencimento ao grupo) e a prática (compartilhada e colaborativa). Esse autor destaca uma abordagem dinâmica da CoP que se movimenta a partir de estágios de desenvolvimento^v (potencial, coalizão, dispersa e memorável) caracterizados por níveis de interação entre seus membros e tipos de atividades que desempenham.

É importante observar que as comunidades podem ter uma vida útil limitada e nem sempre isso é uma coisa ruim. Às vezes, um fim natural é atingido (quando um grupo ou uma prática chega a uma conclusão ou resultado). Enquanto o aprendizado é capturado e redistribuído, o sucesso da colaboração pode informar e auxiliar outras pessoas no futuro.

Diante do contexto abordado acima, uma pesquisa elaborada no sentido de explorar o tema comunidades de práticas, com o intuito de investigar como essa ferramenta/técnica pode auxiliar a melhorar a gestão do conhecimento nas organizações, parece uma problemática capaz de nortear uma pesquisa científica, levantando a seguinte pergunta: de que forma a ferramenta/técnica comunidade de prática (CoP) pode auxiliar a melhorar a gestão do conhecimento nas organizações?

Portanto os objetivos dessa pesquisa são: identificar de que forma as comunidades de práticas estruturadas podem auxiliar a melhorar a gestão do conhecimento em uma organização e como as CoP's comportam-se nas suas diversas etapas e formas, verificando seu grau de maturidade e efetiva contribuição para o desenvolvimento da GC em uma organização.

Este trabalho está dividido em três partes: a introdução, na qual é apresentado o objetivo da pesquisa, a contextualização do problema e a pergunta da pesquisa; o desenvolvimento, no qual é feita uma revisão sistemática da literatura, além das considerações sobre a metodologia; e a conclusão, com apresentação dos principais resultados da pesquisa e as considerações finais.

2. Comunidades de prática

A seguir encontram-se as origens e o conceito das comunidades de prática, suas características gerais, seus estágios de desenvolvimento e sua importância.

2.1. Origens e Conceito

O conceito de comunidades de prática deriva da Teoria Social do Aprendizado^{vi} e foi desenvolvido originalmente por Lave e Wenger (*apud* Roberts, 2006) e por Ribeiro, Kimble e Cairns (2010), em um estudo sobre aprendizagem situada, com foco na compreensão de como as pessoas naturalmente trabalham juntas. Lave e Wenger (1991) constataram, nesses primeiros estudos, que a aquisição do conhecimento ocorre, enquanto um processo social, no qual as pessoas podem participar do processo de aprendizagem comum a diferentes níveis, quer sejam iniciantes ou que detenham certa antiguidade e autoridade no grupo. Logo tem-se que uma das características centrais das CoP's é vê-las enquanto meios de aquisição do conhecimento ou de aprendizagem, que tendem a aproximar o

recém-chegado (Participação Periférica) de uma plena (Legítima) participação na comunidade em que aprender com os outros é um ato contínuo. A esse processo, Lave e Wenger (1991) deram o nome de “Participação Periférica Legítima” (LPP), conceito que foi abandonado pelos autores em 1998.

Com o decorrer do tempo, a noção de CoP's acabou por ser ampliada e abranger um leque diversificado de grupos, equipes de projetos e de departamentos funcionais (ROBERTS, 2006), permeando, também, além do meio empresarial, o acadêmico (KULKARNI, STOUGH, HAYNES, 2000), incluindo, nesse viés, empresas públicas e privadas, bem como organizações não governamentais.

Com o crescente processo de globalização, a intensificação da concorrência forçou inúmeras organizações a se interessarem pelas CoP's a partir da identificação e do cultivo de tais grupos, uma vez que foi possível vislumbrar nestes uma base de conhecimentos para criar novas tecnologias, processos, produtos e serviços (KULKARNI, STOUGH, HAYNES, 2000). Há, nesse viés, um esforço no sentido de compreender e mesmo redefinir as CoP's de “tal forma que elas sejam relevantes para as necessidades das organizações, inclusive com meios de formalização dos métodos para criá-las” (ROBERTS, 2006).

Nesse sentido, faz-se necessário buscar uma conceituação teórica sobre o que vem a ser comunidades de prática. Segundo Lave e Wenger (1991) citado por Roberts (2006, p.43), é possível conceituar CoP's como:

“[...] um conjunto de relações entre pessoas, atividades e o mundo, que se dá ao longo do tempo em relação tangencial e sobrepostas com outras CoP's”. Também podem ser concebidas como grupos de pessoas vinculadas por relações informais que compartilham práticas comuns.

Plessis (2008), ao versar sobre o tema, define CoP's como grupos de pessoas que trabalham juntas para atingir objetivos específicos como a criação, compartilhamento, coleta e aproveitamento do conhecimento. Por sua vez, Wenger e Snyder (2000) definem comunidades de prática como grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um tema, e que aprofundam seu conhecimento e experiência nessa área, interagindo numa base contínua, a partir desses prismas. Ampliando o conceito e entendimento do que vem a ser CoP's, alguns estudiosos como Scarbrough e Swan (1999) e Pan e Leidner (2003), consideram-nas como espécies de tecidos de saber, nos quais os seus membros adquirem, em torno de uma identidade comunitária compartilhada, paixão, relacionamentos, papéis e formas de mesclar conhecimentos comuns, práticas e abordagens.

Lave e Wenger (*apud Wang et al.*, 2008), descrevem-nas, de forma geral, como grupos informais de pessoas que criam, compartilham e alavancam seus conhecimentos e experiências, compondo espécies de “estruturas auto-organizadas” com propósitos coletivos e comuns que são mantidos pelas relações sociais.

De uma forma geral e sintética, de acordo com as ideias dos autores supracitados, é possível concluir que três fatores são fundamentais para a conceituação de CoP's: o domínio (interesse comum), a comunidade (senso de pertencimento ao grupo) e a prática (compartilhada e colaborativa).

2.2. Características gerais

As CoP's possuem certas características próprias que as distinguem de organizações funcionais convencionais, como, por exemplo, os grupos de trabalho e associações profissionais (WANG *et al.* 2008). Tais características perpassam não só pela forma como as CoP's originam-se, pela forma como os especialistas interligam-se ou pelo período de vida dessas entidades sociais, mas essencialmente por basearem-se em grupos de indivíduos frouxamente ligados (KULKARNI, STOUGH, HAYNES, 2000) que:

- a) interagem continuamente e desenvolvem valores similares;

- b) compartilham as metas e interesses comuns;
- c) enfatizam a troca e o desenvolvimento de novos conhecimentos;
- d) empregam práticas comuns para a prossecução destes.

O QUADRO 1 apresenta, na visão de Wenger e Snyder (*apud* Moura, 2009), as principais diferenças entre CoP's e os demais grupos organizacionais existentes:

QUADRO 1 – Diferenças entre CoP's e demais grupos organizacionais

GRUPO	QUAL É O OBJETIVO?	QUEM PARTICIPA?	O QUE TEM EM COMUM?	QUANTO TEMPO DURAM?
Comunidade de prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos.	Participantes que se autosselecionam (e integrantes que avaliam a adequabilidade do associado pretendente).	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo.	Enquanto houver interesse em manter o grupo.
Grupo de trabalho formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço.	Qualquer um que se apresente 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 conhecidos do meio empresarial.	Necessidades mútuas.	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato.

Fonte: Wenger e Snyder (2001). Adaptado de Moura (2009)

Se por um lado, as entidades convencionais (por exemplo, grupos de trabalho) podem ser criadas formalmente e com o intuito de atenderem a uma determinada necessidade organizacional, com objetivos bem definidos num dado lapso temporal, congregando normalmente “*experts*” de uma mesma área de especialidade que atuam no ambiente corporativo; por outro, tem-se que as CoP's surgem, naturalmente, sem imposição da estrutura organizacional. Elas emergem de maneira informal e não estruturada (auto-organização), desenvolvendo-se e polarizando vertical e horizontalmente em torno de coisas que de fato interessam às pessoas, não possuindo fronteiras definidas e tendendo a transcender as linhas organizacionais e os limites geográficos (WANG *et al.*, 2008), sugerindo uma propensão à multidisciplinaridade com aporte, adesões voluntárias e interações, que podem ou não ser mediadas por tecnologias e ambientes virtuais (WENGER, 1998; MITCHELL, 2002 (*apud* Wang *et al.*, 2008).

As comunidades de prática, de acordo com Plessis (2008) e Wang *et al.* (2008), são, via de regra, baseadas nos seguintes pressupostos:

- A aprendizagem é essencialmente um fenômeno social, as pessoas organizam a aprendizagem ao redor das comunidades sociais onde estão inseridas.
- As escolas são apenas poderosos ambientes de aprendizagem para os estudantes, e o papel social das comunidades coincide com o da escola.
- O conhecimento é integrado na vida das comunidades que partilham valores, crenças, linguagens e formas de fazer as coisas.

Plessis (2008) e Wenger *et al.* (2002) apresentam também algumas características e aspectos complementares das CoP's, a saber:

- CoP's não possuem natureza estática e evoluem ao longo do tempo, a partir do contexto sócio-econômico, político e cultural e/ou também quando se alternam objetivos, estratégias de negócios e membros.
- CoP's são entidades de autonormalização social, contam com líderes autosselecionados e normas autodefinidas através das quais eles operam.
- As CoP's não podem ser forçadas em uma estrutura organizacional.
- Os membros de uma CoP não precisam necessariamente trabalhar juntos diariamente, mas eles reconhecem o valor de suas reuniões e interações.
- Há o compartilhamento de informações, visão e exploração de ideias que, em última análise, acumula-se em conhecimento.
- O conhecimento leva ao desenvolvimento de um corpo comum, vislumbrado a partir de técnicas, modelos, ferramentas e metodologias e abordagens.
- As CoP's têm sido consideradas veículos para a transferência de conhecimento e desenvolvimento de competências, servindo como ponte entre as teorias de aprendizagem organizacional e desempenho organizacional.
- As CoP's podem ser tecnologicamente muito avançadas (utilizando, por exemplo, sistemas de gerenciamento de conteúdos corporativos) ou podem ser extremamente simples (por exemplo, um grupo de pessoas que pensam como discutir um problema relacionado ao trabalho e encontram uma solução, utilizando para tal qualquer tecnologia).

Por sua vez, Kulkarni, Stough, Haynes (2000) elencam algumas propriedades e atributos informativos das CoP's, dentre eles:

- A aprendizagem é social e acontece em grupos, no entanto nem todos os grupos buscam esse tipo de aprendizado (social), o qual tende a emergir voluntariamente.
- O tamanho do grupo é geralmente pequeno, mas o limite superior é desconhecido.
- A atividade profissional e a interação social atraem as pessoas que formam CoP's.
- Membros de CoP's interagem, ensinando, aprendendo e apoiando-se mutuamente.
- A maioria dos membros pertence a mais de um grupo, que não está necessariamente ou apenas vinculado ao grupo na esfera do trabalho.
- CoP's possuem sempre uma história e ela desenvolve-se ao longo do tempo;
- CoP's detêm seus próprios costumes e cultura.

É importante salientar que as CoP's, enquanto estruturas informais, são apoiadas por conhecimento, pessoas, processos organizacionais e infraestrutura (VENTERS e WOOD, 2007). Outras redes também podem apoiar as CoP's, mas não são essenciais à sua existência, o que sugere que o aparecimento de certas CoP's não é tão óbvio. Logo a sua existência pode não ser facilmente reconhecida pelas pessoas (KULKARNI, STOUGH, HAYNES, 2000).

As CoP's podem também ser definidas a partir dos seguintes termos: a) do que se trata, ou seja, a área de atividade ou corpo de conhecimento em torno da qual se organizou; b) Como funciona, adstrito às relações e interações sociais (atividades comunitárias) através das quais as pessoas compartilham práticas e conhecimentos; c) O que produz, em relação aos conceitos, teorias, praticas, experiências. (RIBEIRO *et al.*, 2010).

Como já destacado anteriormente, em relação às características únicas/específicas necessárias para existência e diferenciação das CoP's, três elementos são indispensáveis: a) uma comunidade; b) um domínio; e c) um prática. O QUADRO 2 apresenta esses elementos.

QUADRO 2 – Elementos essenciais construtivos das CoP's

COMUNIDADE	DOMÍNIO	PRÁTICA
Reunião informal de indivíduos com interesses, visão de mundo e significados comuns (autogestão, autosseleção, autonormatização).	Área específica do conhecimento (domínio) afeto ao estudo e investigação por seus membros.	Constitui o “corpo de conhecimentos”, métodos, histórias, casos, ferramentas, abordagens, conceitos, práticas e experiências compartilhadas.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Wenger (1998)

Souza-Silva e Davel (2007) apresentam, no QUADRO 3, de acordo com seu entendimento, as principais dimensões e características das CoP's.

QUADRO 3 – Dimensões e características das CoP's

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Engajamento mútuo e empreendimento comum	Está ligada ao processo de participação ativa numa comunidade. A vontade de se aprofundar num domínio de conhecimento é um importante fator de engajamento. O empreendimento comum refere-se ao processo de desenvolver projetos e ideias conjuntamente, visando a contribuir com a geração de conhecimentos para a comunidade de
Aprendizagem contextualizada na prática	O processo de conhecer está vinculado a uma prática cotidiana. Em outras palavras, conhecer e ser capaz de participar de uma prática socialmente legitimada por uma comunidade.
Surgimento voluntário e informal	Uma comunidade de prática surge sem a necessidade dos mesmos padrões que moldam as estruturais formais de uma organização.
Identidade compartilhada	Por meio da associação em comunidades, desenvolvendo projetos, conjuntamente, adotam-se sistemas de crenças, rotinas, caminhos de fazer as coisas e desenvolve-se uma identidade compartilhada.
Negociação de significados	Os empreendimentos comuns constituem-se em contextos relevantes para que a negociação de significados aconteça. Assim, as pessoas, conjuntamente, negociam ativamente experiências e vivências práticas, bem como produzem artefatos. E é no relacionamento das experiências individuais e da competência social que a aprendizagem acontece.

Fonte: Souza-Silva e Davel (2007)

2.3. Estágios de desenvolvimento das CoP's

Wenger (1998) propõe cinco estágios de desenvolvimento de comunidades de prática. O primeiro deles tem origem na identificação de uma CoP em potencial. Sua principal característica é a identificação de um grupo de pessoas com interesses comuns. O autor propõe que sejam identificados os pontos de interesse comuns dessas pessoas, visando a agrupá-las em comunidade. No segundo estágio, ocorre uma união dessas pessoas em torno de seus interesses identificados no estágio anterior, iniciando as práticas e a percepção do senso de comunidade. No terceiro estágio, a comunidade de prática cresce e amadurece, passando a interagir de forma mais intensa, tornando-se a encarregada de suas próprias práticas. Nesse momento, é interessante que as organizações aproveitem esse fato e passem a sistematizar o processo de aprendizagem compartilhada na CoP. No quarto estágio, de acordo com esse autor, a CoP torna-se uma realidade na organização e encontra-se plenamente ativa, segue seu caminho através de ciclos de atividades. As organizações, nesse momento, devem buscar a manutenção da energia das CoP's, procurando renovar seus interesses, incentivar os novos ingressantes e tentar ganhar

representatividade na mesma, com ações que estimulem a prática compartilhada. No quinto e último estágio, a descontinuidade da CoP, há uma dispersão natural em função da quebra e/ou do desinteresse em um dos três pilares das CoP's (domínio, interesse e prática). Wenger *et al.* (2002) destacam que a descontinuidade de uma CoP ocorre em função de aspectos que caracterizam sua dinâmica e temporalidade. As organizações devem perceber esses momentos assim que os mesmos ocorrerem e aceitar, permitir e até mesmo auxiliar o processo de descontinuidade das comunidades em seu ambiente. Isso proporcionará segurança e tranquilidade às pessoas para os novos desafios e novas comunidades que virão.

Corroborando a ideia de estágios das CoP's, mas com visão própria, Christopoulos (2004) relaciona, no QUADRO 4, os diferentes estágios de desenvolvimento das CoP's, identificando quatro momentos (potencial, em coalizão, ativa e memorável), assim como suas principais atividades.

QUADRO 4 – Estágios de desenvolvimento das CoP's e as respectivas atividades típicas

ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	ATIVIDADES TÍPICAS
Potencial: indivíduos encontram-se face a situações similares, sem o benefício de compartilhar informações.	Encontrando-se e descobrindo afinidades.
Em coalizão: membros agrupam-se e reconhecem seu potencial.	Explorando conectividade e negociando a comunidade.
Ativa: membros engajam-se e desenvolvem uma prática.	Engajando-se em atividades comuns, criando artefatos, renovando interesses, comprometimento e relacionamento.
Dispersa: membros não estão mais engajados, mas a comunidade ainda vive como um centro de conhecimento.	Mantendo contato, comunicação, participando de reuniões, solicitando recomendações.
Memorável: a comunidade não é mais central, Contando histórias, preservando artefatos, mas as pessoas ainda a recordam como parte coletando memórias de suas identidades.	

Fonte: Christopoulos (2004)

2.4. Importância das CoP's

As CoP's são especialmente importantes, uma vez que inúmeros estudos e autores tendem a asseverar que não se pode separar o conhecimento da prática (BROWN e DUGUID, 1991; LAVE e WENGER, 1991; KULKARNI *et al.*, 2000; HAYES, WALSHAM, 2001). Esses autores afirmam que, como tal, o conhecimento não é mera condição abstrata fruto de processos cognitivos, mas que essencialmente está situado nas práticas e comunidades, assumindo assim significância, dependendo do contexto em que a aprendizagem ocorre, em especial, nas práticas de trabalho que, via de regra, são constitutivas de imperceptíveis, variadas e finas granulações de difícil apreensão ou mapeamento através de processos formais ou convencionais.

O que se tem a partir dessa condição é que o conhecimento compõe uma "entidade mutável e complexa", porém que pode ser possuído e negociado (BELL 1973, 1978; NONAKA e TAKEUCHI, 1994; HAYES e WALSHAM, 2001). Nesse sentido, as CoP's acabam por angariar notável destaque, posto que as pessoas assumem, nos dias atuais, um rol crescente de tarefas e atividades complexas, as quais exigem o diálogo, a experimentação e a troca contínua de experiências com outras pessoas.

O conhecimento tende também a propiciar, paralelamente e de forma incontestável, o desenvolvimento conjunto de novas e melhores práticas (BROWN e DUGUID, 1991),

possibilitando ver e perceber o conhecimento coletivo como uma série de práticas interligadas (WENGER, 1998) dentro de um determinado contexto sócio-econômico, político e cultural, uma vez que trabalhar o conhecimento é um processo ativo que força a compelir e acolher a premissa de que não é possível “saber sem fazer” e, ao fazer, necessariamente, aprende-se que as CoP’s comportam um diferencial porque tecem a organização em torno de competências sem prejuízo das estruturas funcionais.

As CoP’s são particularmente relevantes para a Gestão do Conhecimento, numa premissa elementar por gerar uma interface extremamente interessante entre a própria GC e o trabalho colaborativo distribuído e por apresentar às organizações uma oportunidade ímpar no que tange à captação do fluxo, não só de soluções criativas, mas também de inovações radicais através de sua existência (PLESSIS, 2008).

As tentativas de gerir o conhecimento humano e organizacional, que permanece firmemente enraizado em indivíduos e grupos, dependem, para serem bem sucedidas, tanto do Sistema de Informação quanto do comportamento das pessoas que trabalham dentro da organização (RIBEIRO *et al.*, 2010). Em mesmo sentido, alguns estudiosos tendem a ratificar a premissa de que as CoP’s compõem mecanismos através dos quais o conhecimento é mantido, transferido e criado (BROWN e DUGUID, 1991; LAVE e WENGER, 1991; WENGER, 1998; ROBERTS, 2006), tornando-se cada vez mais necessário e influente dentro das práticas de gestão.

O que se tem a partir desse contexto é o reconhecimento da necessidade de compreender como as relações e interações sociais, através da CoP’s, alavancam a criação e incorporação de conhecimentos relevantes para as organizações, uma vez que recentes estudos sugerem que as comunidades de prática podem ser cultivadas e aproveitadas como elemento de vantagem estratégica (WENGER *et al.*, 2002; ROBERTS, 2006; LIN e HSUEH, 2006; VENTERS e WOOD, 2007).

Nesse sentido, a variedade de CoP’s existentes permite a McDermott (*apud* Botelho, 2008) sistematizar a natureza estratégica das comunidades de prática em quatro grandes categorias:

- as redes de peritos (com base no voluntariado, pouco estruturadas, informais e facilitadoras da inovação);
- comunidades informais (pouco estruturadas, mas com o consentimento das instâncias superiores para que os seus membros lhe dediquem tempo);
- comunidades estratégicas (liderança e apoio institucional claro, em que os seus membros podem dedicar tempo para atingir objetivos definidos com clareza, numa comunidade que funciona de forma estruturada);
- centros de perícia (“*expert-to-peer*”: comunidades estruturadas que recebem consultoria, onde os membros podem dedicar-lhe tempo para perseguir os objetivos propostos).

Em relação ao ciclo da Gestão do Conhecimento (identificação, criação, armazenagem, compartilhamento e aplicação), proposto por Young (2010), tem-se que os trabalhadores do conhecimento estão informal e contextualmente ligados por um mesmo interesse no compartilhamento de conhecimentos e aplicação de práticas comuns. Assim, as CoP’s congregam uma vasta base de conhecimentos, que vão dos conceitos teóricos às experiências práticas, ambos imprescindíveis na condução e desenvolvimento de qualquer organização.

Em linhas gerais, Plessis (2008) estabelece alguns papéis estratégicos que as CoP’s podem desempenhar nas organizações, demonstrando sua relevância no processo de GC:

- a) atuar como ferramenta de comunicação, facilitando o seu fluxo em todos os níveis organizacionais;

- b) propiciar condições adequadas para se alcançar, de forma compartilhada, metas e objetivos organizacionais num único departamento ou entre departamentos, cooperando no sentido de atingir os objetivos organizacionais;
- c) auxiliar na condução do ciclo de gestão do conhecimento, assegurando que o conhecimento criado, compartilhado e utilizado o é em proveito e benefício da organização, gerando um valor diferencial, enquanto corrente de informações, através do qual a inovação pode ocorrer, catalisando assim o ciclo de vida da gestão do conhecimento organizacional com vista no aumento da vantagem competitiva;
- d) fomentar a mudança organizacional, especialmente por trazer em seu bojo o conceito de interdisciplinaridade de prática, rompendo assim a tendência ao comportamento adstrito ao trabalho isolado, promovendo a construção coletiva do saber e o fluxo de conhecimento entre pessoas de diferentes áreas da organização, as quais podem tomar ciência do que está acontecendo em outras áreas onde não estão envolvidos nas rotinas diárias;
- e) possibilitar a criação de uma estrutura de conhecimento para a organização, quer apoiando as tentativas de gestão do conhecimento ou proporcionando uma plataforma mais estruturada para as organizações, nas quais o ciclo de gestão do conhecimento (criação, compartilhamento, aquisição e aproveitamento) pode ser praticada, assegurando uma colaboração além das fronteiras geográficas;
- f) assegurar a colaboração além das fronteiras geográficas, permitindo que pessoas geograficamente dispersas possam colaborar em uma parte específica de um trabalho com relativa facilidade a partir do uso de tecnologias, tais como: gerenciamento de conteúdo corporativo, videoconferência, entre outros;
- g) atuar como meio capaz de evitar o atrito ou a ausência de alinhamento entre os conhecimentos existentes, ou seja, os conhecimentos críticos das organizações normalmente são armazenados nas mentes das pessoas, sendo tácito por natureza, compondo este um grande obstáculo para as organizações no que tange à associação desses conhecimentos (individuais – tácitos) aos conhecimentos existentes nos processos organizacionais – explícitos, sendo tal uma fase necessária para permitir que a organização possa operar e ser independente dos indivíduos, traduzindo seus conhecimentos para o próprio negócio da organização (cadeia de valor);
- h) criar redes sociais, o potencial operacional de uma organização passa pelas relações entre seus membros. Logo a eficácia, a produtividade, a inovação, a satisfação pessoal depende da força dos relacionamentos das pessoas. Nesse aspecto, as CoP's, possuem singular papel, em especial no que tange ao compartilhamento de significados, normas e valores nas organizações, ou seja, na construção do chamado capital social, o qual é imprescindível no processo de gestão do conhecimento;
- i) Servir como entidades de aprendizagem, fomentando uma cultura de aprendizagem (intra e interorganizacional) balizada pela criação, compartilhamento, coleta e aproveitamento do conhecimento, auferindo condições, nesses novos espaços, para o aprendizado para além dos limites de suas rotinas normais de trabalho, ampliando assim seus próprios limites em seu ambiente trabalho;
- j) Agir como incubadoras para o estímulo da inovação. A gestão do conhecimento é o insumo mais importante para inovação e esta, por sua vez, depende do ciclo de vida da gestão do conhecimento (criação, compartilhamento, coleta e mobilização/uso). As macrotransformações exigem mais conectividade das organizações diante de mercados complexos e instáveis, assim há uma necessidade fremente por obtenção de conhecimentos e informações para entender essa complexidade e tomar decisões eficazes. Com fito nesse aspecto, certas organizações optam por CoP's interorganizacionais, tais como: redes, alianças oportunistas, intercâmbio técnico, subcontratação, os contratos de fornecimento, *joint ventures* e parcerias de investigação e desenvolvimento, com vista a atingir uma massa crítica marcada pela coespecialização, aprendendo com parceiros para desenvolver especialistas e conhecimentos que possam ser mais amplamente explorados no âmbito das organizações individuais.

A importância das CoP's não está atrelada somente à GC e à estratégia. De acordo com Araripe (2005), sabe-se que as formas de mensuração e avaliação das CoP's são difíceis de serem computadas e visualizadas.

Fonseca (2004, p.37) destaca:

A dificuldade em reconhecer o valor das Comunidades de Prática pode ser caracterizada em dois momentos. O resultado de suas atividades acaba só sendo visualizado nos times de projeto e nas unidades de negócio e não nas Comunidades de Prática propriamente ditas. Da mesma forma, uma vez que é indeterminada a forma pela qual uma ideia é lançada, sua germinação irá ocorrer num determinado setor da organização e não internamente à Comunidade de Prática.

No mesmo sentido, Wenger (2002) identificou que as CoP's agregam valor às organizações de diversas formas, dentre elas: auxiliam a direcionar a estratégia; propiciam o desenvolvimento de novos negócios; compartilham e transferem as melhores práticas; auxiliam a integração da organização e diminuem as barreiras culturais; melhoram a rede de relacionamentos, dentre outros. Porém resultados tangíveis, quantificáveis e com mensuração de resultados, apesar de existirem, são mais difíceis de serem visualizados pelas pessoas.

Com relação à produção acadêmica existente sobre as comunidades de práticas, Christopoulos (2004) identificou na literatura a relevância de alguns tópicos e a abordagem utilizada em cada um deles (QUADRO 5):

QUADRO 5 – Tópicos relevantes na análise das Comunidades de Prática

TÓPICOS	ABORDAGEM
Condição de existência das Comunidades de Prática	Existência de um empreendimento comum entre seus membros.
Definição a partir da origem	As Comunidades de Prática definem-se como tal por sua origem informal, a partir do interesse de um grupo que iniciou a dinâmica de troca de informações e contribuições, por iniciativa ou por interesse.
Temporalidade	As Comunidades de Prática passam por várias fases, desde a sua origem, atingindo maturidade e podendo, inclusive, perecer.
Grupo de trabalho	As Comunidades de Prática apresentam características diferentes dos grupos convencionais, pois não estão sujeitas a cronogramas e objetivos tão rígidos como os primeiros.
Trabalho em grupo	A condição para o trabalho em grupo e a existência de confiança entre seus membros. Essa confiança irá permitir a realização de um empreendimento comum na Comunidade de Prática.
Presença de um líder	O líder colabora para a existência da Comunidade de Prática, motivando-a e assinalando caminhos. Sua presença pode ser importante para a sustentação da comunidade.
Comunidades e Redes	As Comunidades de Prática são parte de uma rede e são a forma de sua operacionalização. Os modos de pertencimento a essas comunidades irão determinar posições mais centrais ou mais periféricas dentro da rede.
Comunidades de Aprendizagem	As Comunidades de Prática podem ser analisadas como comunidades de aprendizagem, desde que haja um <i>design</i> de aprendizagem propício e que considere as dimensões local/global; identidade/negociação; reificação/ participação e projetado/emergente.

Fonte: Christopoulos (2004)

Para finalizar, Souza-Silva (2005) enfatiza que a pesquisa sobre CoP's no Brasil ainda é incipiente. São poucos os pesquisadores que investigam o tema, embora as referências a ele tenham crescido exponencialmente nos últimos anos, mas ainda há bastante espaço para publicações no país e também no exterior sobre esse tema.

3. Metodologia

Selltiz *et al.* (1975) afirmam que as escolhas de pesquisa tornam-se científicas à medida que são sistematicamente planejadas, servem a um objetivo formulado de pesquisa e são submetidas a verificações e controles de validade e precisão. Em busca de maiores conhecimentos, o pesquisador deve assumir e desenvolver hábitos que o direcionem para o aprendizado via pesquisa, tais como: a capacidade de observar, selecionar, organizar, sistematizar e usar o senso crítico. Para Gil (2002), uma pesquisa é necessária, quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema ou, então, quando a informação disponível encontra-se em tal situação que não possa se explicar o problema em questão.

Assim, para que um trabalho seja considerado científico, faz-se necessário a utilização de métodos e procedimentos científicos. De acordo com Ponte, Oliveira *et al.* (2007), a Metodologia Científica trata do método e da ciência, tendo como atividade preponderante a pesquisa.

A metodologia resulta de um conjunto de procedimentos a serem utilizados pelo indivíduo na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido. Todos os trabalhos científicos podem adotar uma estrutura comum, apesar de tratarem temas e propósitos diferentes, mas seguindo uma ordenação lógica. Para Salvador (1982, p.88):

(...) a composição de um trabalho científico pode ser expressa da seguinte forma: antecipar o que se vai transmitir; transmitir o que se havia proposto e declarar o que se transmitiu. Essa sequência compreende a introdução, o desenvolvimento do trabalho e a conclusão.

Para Ponte, Oliveira *et al.* (2007), a pesquisa científica desenvolve-se mediante utilização dos conhecimentos disponíveis, métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, que vão desde a introdução, com uma adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados, passando pelo desenvolvimento da metodologia científica e a revisão sistemática da literatura do assunto da pesquisa.

Para consecução dos objetivos da pesquisa proposta, optou-se por utilizar uma metodologia científica de classificação única e resumida, de acordo com o QUADRO 6, que procura agrupar, em forma de síntese e com adaptações, o pensamento dos autores Gil (2002), Cervo e Bervian (1996), Araújo e Oliveira (1997), Malhotra (2001), Yin (2001), Vergara (2005) e Ponte, Oliveira *et al.* (2007) nos aspectos natureza, objetivos e delineamento da pesquisa:

QUADRO 6 – Classificação resumida da metodologia científica

NATUREZA	OBJETIVOS	DELINEAMENTO
Qualitativa	Exploratória	Documental
Quantitativa	Descritiva	Bibliográfica
Quali-quantitativa	Explicativa	Levantamento/Survey
		Experimental
		Ex-post facto
		Pesquisa-ação
		Estudo de caso

Fonte: elaborado pelos pesquisadores a partir dos autores acima

De acordo com o QUADRO 6, esta pesquisa está classificada da seguinte forma:

- quanto à natureza: é qualitativa, pois adota a fenomenologia como base científica para moldar a compreensão da pesquisa, buscando responder a questões dos tipos “o quê?”, “por quê?” e “como?”, além de analisar pequenas amostras para entender as coisas, sem a necessidade de apoiar-se necessariamente em estatísticas;
- quanto aos objetivos específicos: é exploratório-explicativa, pois se pretende buscar maior familiaridade com o problema, além de identificar os motivos que determinaram a ocorrência de um fenômeno ou contribuíram para tanto;
- quanto ao delineamento: documental, bibliográfica e estudo de caso. É documental, pois utiliza como fonte primária os documentos disponíveis nos sites das organizações. É bibliográfica, porque se baseia na revisão sistemática da literatura para fundamentar a pesquisa e justificar seus resultados. É um estudo de caso, porque é um modo de pesquisa empírica que investiga, em uma organização específica, os fenômenos contemporâneos em seu ambiente real.

3.1. Descrição do campo

A pesquisa foi desenvolvida nas quinze comunidades de prática ativas da ACATE Foram utilizadas as cinco etapas definidas por Young (2010) para que se tenha uma iniciativa de sucesso na implementação da GC nas organizações: (1) identificar o conhecimento; (2) criar o conhecimento; (3) armazenar o conhecimento; (4) compartilhar o conhecimento; e (5) aplicar o conhecimento, visando a tentar identificar em que situação encontram-se as comunidades de prática da ACATE em relação a cada uma dessas etapas.

A ideia é identificar como as comunidades de práticas estão estruturadas e/ou se comportam na ACATE em relação à gestão do conhecimento e as cinco etapas definidas por Young (2010), para que se possa verificar o seu grau de maturidade e se elas realmente estão contribuindo (ou não) para o desenvolvimento da gestão do conhecimento nessa organização.

O estudo de caso foi realizado no site da instituição e com aplicação de questionários encaminhados para a ACATE que foram respondidos por uma equipe indicada e que atua diretamente nas CoP's da associação. O instrumento foi idealizado inicialmente para que fosse respondido por todos os membros das CoP's ACATE. Porém, por decisão da entidade, apenas alguns membros que atuaram diretamente no processo de formação das CoP's responderam ao questionário coletivamente em nome da instituição. Talvez este seja um fator limitador da pesquisa, haja vista que as respostas foram construídas em conjunto por uma equipe indicada pela entidade, o que pode ter enviesado a opinião de uma ou outra pessoa especificamente nesse grupo. De qualquer forma, as respostas fornecidas foram entendidas como a opinião da entidade. O questionário foi composto por 17 questões abertas, que buscavam identificar (ou não) se as etapas definidas por Young (2010) como importantes iniciativas para a implementação da GC nas organizações foram atendidas/cumpridas e se a empresa as pratica de forma estruturada.

3.2. A ACATE

A Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) é uma entidade sem fins lucrativos que atua, desde 1986, em prol do desenvolvimento do setor de tecnologia do Estado de Santa Catarina. Ao longo da sua atuação, a ACATE consolidou-se como uma das principais interlocutoras das empresas catarinenses de tecnologia junto aos poderes públicos municipais, estaduais e federal, além de outras entidades representativas e instituições do setor tecnológico, não apenas em Santa Catarina, mas no Brasil (ACATE, 2011).

A ACATE tem como missão contribuir para o fortalecimento das empresas de tecnologia e inovação de Santa Catarina, consolidando o setor como propulsor do desenvolvimento

sustentável. A entidade atua na articulação entre o setor tecnológico catarinense, centros de ensino e pesquisa e agências de financiamento e mantém parceria com diversas empresas e entidades para oferecer cada vez mais benefícios e instrumentos de crescimento para seus associados. Condições que fortalecem os vínculos e as potencialidades que o associativismo pode propiciar para os empreendimentos tecnológicos catarinenses e que têm como resultado maior o fortalecimento do setor tecnológico no Estado de Santa Catarina.

Com sede em Florianópolis, a ACATE reúne associados presentes em todas as regiões do Estado. Os empreendimentos associados à ACATE são especializados no desenvolvimento e comercialização de hardware, software e serviços para diversas áreas, entre elas: agronegócio, contábil, jurídica, automação comercial, aviação, bancos e financeiras, educação, energia, engenharia e construção, entretenimento, equipamentos eletrônicos/elétricos, gestão empresarial, governança corporativa, governo eletrônico, indústria, infraestrutura de hardware e redes, internet e serviços, jogos, mídia, negócios eletrônicos, saúde, segurança da informação, socioambiental, *software embarcado*, *software outsourcing* e telecomunicações (ACATE, 2011).

A Associação foi responsável pela criação e implantação do Condomínio Industrial de Informática, em 1986, no bairro universitário Trindade, em Florianópolis, em prédio que abriga também a sede da ACATE. Em 1998, a instituição assumiu a administração da incubadora de empresas MIDI Tecnológico, mantida pelo SEBRAE-SC (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina). Em março de 2006, a ACATE assumiu a gestão do Núcleo de Desenvolvimento de Software de Florianópolis (SOFTPOLIS), um dos agentes nacionais da Sociedade Brasileira para Promoção e Exportação de Software (SOFTTEX), que tem como objetivo apoiar a produção e o comércio do software brasileiro. Em 2008, com o objetivo de integrar e fortalecer o setor tecnológico catarinense, a ACATE fechou parcerias com entidades regionais em todo o Estado. Esses parceiros atuam como representantes da ACATE em cada uma das regiões. São eles: DEATEC (Chapecó), MIDI Lages (Lages) e ACIC (Criciúma). Em julho de 2009, a ACATE inaugurou um novo parque voltado para as empresas de tecnologia, numa parceria com o Corporate Park situado na SC 401, no bairro Santo Antônio de Lisboa, em Florianópolis. O espaço para as empresas de tecnologia chama-se Parque Tecnológico ACATE. Associadas à entidade, estas terão descontos nos aluguéis dos espaços. (ACATE, 2011).

A ACATE está incentivando a criação de verticais de empresas de tecnologia entre suas associadas. O objetivo é criar grupos de empresas que atuem em mercados semelhantes e complementares, estimulando o associativismo e o relacionamento entre as empresas. Entre as ações das verticais que são estimuladas no âmbito da ACATE estão:

- desenvolvimento de estratégias de acesso a mercados - nacional e internacional;
- definição de portfólio de soluções da vertical;
- networking entre as associadas;
- representatividade política e econômica para relacionamento com instituições;
- participação conjunta em eventos setoriais;
- visibilidade para o mercado;
- compartilhamento de boas práticas de gestão e negócios;
- acesso a informações ligadas à legislação, tributos, incentivos fiscais, financiamentos; e
- internacionalização de empresas.

Atualmente, as verticais ativas da ACATE estão divididas em quinze grandes comunidades, totalizando 288 associados em áreas como: segurança, telecomunicações, energia, saúde, educação, games, têxtil e agronegócios, dentre outras. Essas verticais são materializadas no ambiente virtual através das CoP's de cada área. Cada comunidade ou vertical tem um objetivo específico. O QUADRO 7 apresenta as empresas que integram as CoP's ACATE.

QUADRO 7 –Verticais ACATE

CoP's	Empresas e associados participantes
Telecom	39
Segurança	36
Energia	38
Saúde	9
Educação	32
Games	21
Têxtil	16
Governo	16
Finanças	5
Marketing	23
Serviços	7
Agronegócios	11
Internacionalização	14
Financiamentos	9
Equipe ACATE	12

Fonte: adaptado da ACATE (2011)

Como exemplo prático, a comunidade de segurança é formada por trinta e seis associados e empresas de tecnologia que atuam no desenvolvimento e comercialização de soluções para o segmento de segurança (patrimonial, pública, privada, da informação e outras) e tem como objetivo o desenvolvimento de produtos e serviços nas áreas de monitoramento de imagens e alarmes, rastreamento veicular, controle de acesso, fechaduras eletromagnéticas, automação inteligente, controle de ronda e segurança de dados, entre outras soluções.

4. Resultados

O estudo de caso na ACATE buscou resposta para o questionamento que analisava de que forma a CoP pode auxiliar a melhorar a gestão do conhecimento nas organizações. Para isso, foi adotado o modelo proposto por Young (2010) que indica cinco etapas fundamentais para a implementação da GC nas organizações: identificação do conhecimento; criação do conhecimento; armazenagem do conhecimento; compartilhamento do conhecimento e aplicação do conhecimento, visando a tentar identificar em que momento e situação encontram-se as comunidades de prática da ACATE.

Antes de discorrer propriamente sobre as cinco etapas definidas por Young (2010) durante a realização da entrevista semiestruturada com apoio do questionário, procurou-se conhecer o entendimento da ACATE sobre o tema comunidades de prática e o processo de criação das mesmas. As primeiras questões detalharam isso.

Para a ACATE, uma comunidade de prática^{vii} é uma comunidade criada para troca de experiência entre empresas, pessoas e instituições com o objetivo de fomentar interesses em comum. A motivação da criação das CoP's na entidade foi definida pelo seu planejamento estratégico, que identificou a necessidade de agrupamento das suas empresas associadas em verticais de mercado. Com isso, a ACATE, que está completando 25 anos de atuação em 2011, precisava ter como suporte uma ferramenta que pudesse reunir também no meio virtual as comunidades que estavam se formando dentro da instituição, nesse formato de verticais de mercado.

Os objetivos principais das CoP's ACATE, de acordo com a entidade, são de reunir as empresas associadas no meio virtual para, por meio delas, debaterem assuntos de seus interesses. Além das comunidades reunirem grupos específicos, definidos pelas verticais, a Comunidade ACATE pretende ser um espaço para troca de ideias de assuntos que interessem a todas as empresas de tecnologia, como marketing, financiamento, capacitação, dentre outros. A adesão é espontânea. No caso das empresas ligadas a Verticais, os grupos criados dentro da comunidade são a única forma de comunicação da ACATE com as associadas ligadas às verticais. Nesse espaço, são postados conteúdos de reuniões, documentos, além das discussões. Só é permitida a entrada, em um grupo Vertical da comunidade, empresas que formalizaram seu acesso junto à ACATE.

A administração das CoP's ACATE é de responsabilidade da Diretoria de Comunicação da instituição e tem o apoio e gerência dos grupos da coordenação de Verticais da ACATE. O processo de criação da CoP ACATE utiliza o sistema Ning, uma plataforma que permite a criação de comunidades virtuais privadas, sem a necessidade de adesão a outros tipos de comunidades, que não tenham fins profissionais. Após customizar a ferramenta para aplicação na ACATE, foram feitos alguns testes e estes validados pela diretoria. As primeiras verticais passaram a usar a ferramenta, que se mostrou eficiente e, atualmente, quinze verticais fazem uso quase diário do sistema.

O papel da liderança é fundamental nas CoP's ACATE, já que reunir as pessoas para discutirem no meio virtual ainda não é cultura da maioria das empresas. Além disso, o principal público da comunidade são os próprios diretores das empresas – que raramente possuem tempo para esse tipo de ação/discussão. A entidade preocupa-se muito em facilitar o acesso e apresentar soluções informacionais e de comunicação para os seus associados.

Com relação ao planejamento do portal, a ACATE (e suas CoP's) tenciona criar uma grande solução de relacionamento da instituição com seus associados, integrando todas as soluções de comunicação e de compartilhamento do conhecimento. É um desafio que a ACATE pretende iniciar em 2011 e concluir até o fim desse mesmo ano ou início de 2012.

No aspecto relacionamento com a comunidade, as CoP's ACATE permitem no seu nível mais aberto o relacionamento com pessoas de fora da entidade, mas somente para pessoas e instituições que tenham algum relacionamento com a entidade. Há um processo de moderação nessa adesão. De acordo com a entidade, foi necessário investir nesse processo de privacidade dos grupos e moderar na sua adesão (somente empresas formalmente ligadas às verticais podem entrar no grupo) para garantir a segurança da informação dos associados e o foco no tema de cada vertical.

Com relação ao sistema de monitoramento, controle e avaliação das CoP's ACATE, a entidade afirma que ainda não dispõe de um modelo sistematizado. Voltando aos cinco passos definidos por Young (2010), a ACATE informa também que não tem uma estrutura formalizada para a identificação, criação, armazenamento e aplicação do conhecimento, mas que entende que a plataforma "Ning", que operacionaliza as comunidades virtuais, pode ser utilizada para essa sistematização. Para a entidade, somente o compartilhamento do conhecimento é estruturado nas CoP's ACATE, através desse *software*. Isso é percebido nos fóruns, mensageiros, perfis, vídeos e *timeline*, dentre outros.

Diante das informações obtidas junto à entidade, é possível inferir que as CoP's ACATE, apesar de possuírem as CoP's formalmente estruturadas no ciberespaço, ainda estão dando os primeiros passos rumo à gestão do conhecimento. Os aspectos positivos na entidade são: as verticais permitem que os associados da instituição tenham canalizado para sua área de interesse apenas os aspectos ligados diretamente ao seu negócio, evitando, assim, a poluição de uma ferramenta muito importante para o trabalho associativo. A entidade está preocupada com a aplicação das técnicas e ferramentas de GC para melhorar seus processos.

Como oportunidade de melhoria, identifica-se que há necessidade premente da ACATE conhecer com profundidade o tema gestão do conhecimento, suas ferramentas e técnicas para buscar uma implementação eficiente e eficaz das CoP's e de outras iniciativas que visem a uma gestão efetiva do conhecimento na organização, pois, de acordo com Young (2010), a entidade não está formalmente estruturada para garantir o sucesso em sua iniciativa de gestão do conhecimento. Ao que transpareceu, a ACATE utiliza as CoP's muito mais como um canal de comunicação formal com seus associados do que como uma ferramenta de gestão do conhecimento na entidade.

Outro aspecto que merece atenção na ACATE, de acordo com o manual APO de GC (Young, 2010), é que a entidade conheça seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (matriz FOFA) e realize um mapeamento de seus processos para que possa fazer uma correta avaliação também da gestão do conhecimento. Para isso, é importante que a empresa compreenda o alinhamento entre a GC e o planejamento estratégico, a missão, a visão, os objetivos de negócio e os resultados pretendidos, buscando identificar as oportunidades de melhoria. Durante a avaliação de GC, a empresa deve observar, principalmente, seus processos, as pessoas e a tecnologia, além do fator liderança para, com isso, identificar seu nível de maturidade em GC.

De acordo com Young (2010), é possível realizar uma avaliação de GC na organização, visando a identificar seu grau de maturidade em GC de acordo com uma ferramenta^{viii} de auditoria de GC sugerida pela APO, que é composta por 42 questões divididas, basicamente, em sete categorias: Liderança em GC; Processos; Pessoas; Tecnologia; Processos de Conhecimento; Aprendizado e Inovação; Resultados da GC (rentabilidade, produtividade, qualidade e crescimento). Com a aplicação dessa ferramenta, é possível definir o grau de maturidade (reação, iniciação, expansão, refinamento e maturidade) em GC da organização, que vai desde o desconhecimento total de que a GC impacta a competitividade e a produtividade até o nível máximo de integração da GC na organização. Essa ferramenta é operacionalizada de acordo com a seguinte metodologia: aplicada a empresas de pequeno e médio porte, respondida por 70% a 80% dos empregados de todas as áreas e níveis, com mais de seis meses de empresa.

Com essa metodologia e a pontuação obtida com a aplicação dos questionários, de acordo com Young (2010), é possível identificar com objetividade o grau de maturidade em GC da organização e adotar as ações necessárias para implantar com sucesso a gestão do conhecimento na organização, aproveitando os métodos e técnicas existentes para minimizar seus pontos fracos nas cinco etapas da GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento.

5. Considerações finais

A importância deste trabalho está na necessidade de se fomentar uma reflexão crítica sobre a temática comunidade de prática, apresentando alguns conceitos e suscitando questões que contribuirão para o fortalecimento da literatura sobre o tema.

Ainda há muita discussão acerca do tema gestão do conhecimento, seus métodos e técnicas (dentre eles, as comunidades de prática). A literatura está em franca ascensão, crescendo exponencialmente ano após ano.

As CoP's são um fenômeno relativamente recente na história moderna, mas que certamente vieram para ficar. Essa técnica de GC tem auxiliado (e muito) as organizações a extraírem melhores resultados de seus profissionais.

O estudo de caso contribuiu para que fosse possível compreender “*in loco*” como funciona uma comunidade de prática em uma organização, identificando seus principais objetivos, pontos fortes e oportunidades de melhorias. A ACATE permitiu observar como uma organização compreende essa ferramenta de gestão do conhecimento, além de visualizar como é criada e estruturada uma comunidade de prática, em todos os seus aspectos.

Em relação aos objetivos iniciais propostos, acredita-se que tenham sido atingidos, à medida que foram identificadas qualitativamente as principais questões que nortearam a pesquisa: origem, conceitos, definições, elementos constitutivos (comunidade, domínio e prática) e tipos de CoP's, além da sua utilização como uma técnica de gestão do conhecimento aplicada a uma organização específica.

Referências

- ACATE. *Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia*. Disponível em <http://www.acate.com.br/verticais>. Acessado em 22/12/2011.
- ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. *Tipos de pesquisa*. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997.
- ARARIPE, G. P. F. *Proposta de um Modelo de Comunicação para um Ambiente Universitário do Século XXI*. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- BELL, D. *The coming of post-industrial society*. New York: Basic Books, 1973.
- BELL, D. *The cultural contradictions of capitalism*. London: Heinemann, 1978.
- BOTELHO, Carlos Alberto Thiengo. *Análise de um projeto de capacitação empresarial sob a perspectiva das Comunidades de Prática*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Pós-Graduação em Administração da Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2008.
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*. February, v. 2 n.1, 1991. p. 40-57.
- CHRISTOPOULOS, T. *Estado da Arte em Comunidades de Prática*. (2004). Disponível em <http://www.liddec.futuro.usp.br/downloads/conexestadodaarte.pdf>. Acesso em 15/12/2010.
- CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge – how organizations manages what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DESPRES, Charles; CHAUVEL, Daniele. Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. London: vol.3, nº2, pp.110-120 (1999). Disponível em: www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/Published/EmeraldFullTextArticles/230002030202.html. Acessado em 13/10/2010.
- DRUCKER, P. *O melhor de Peter Drucker: a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.
- ÉBOLI, M. A Administração do Conhecimento. In: *Revista Carta Capital*, ano 6, n. 110, nov 1999, p.48-49

- FONSECA, M. V. A. *Gestão da inovação: elos de valor do ambiente* 21. Apostila da disciplina Inovação nas Organizações do Programa de Engenharia de Produção da Coppe, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAYES, N; WALSHAM, G. *Participation in groupware-mediated communities of practice: a socio-political analysis of knowledge working*. Information and Organization 11 (2001) 263–288.
- HAGGIE, Knox; KINGSTON, John. Choosing Your Knowledge Management Strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*. June 2003. School of Informatics, University of Edinburgh. Disponível em: <http://www.tlinc.com/articl51.htm>. Acesso em 12/12/2010.
- KULKARNI, Rajendra G; STOUGH, Roger R; HAYNES, Kingsley E. *Towards Modeling of Communities of Practice (CoP's): A Hebbian Learning Approach to Organizational Learning*. Technological Forecasting and Social Change. v. 64, 2000. 71–83
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LIN, Fu-ren; HSUEH, Chih-ming. *Knowledge map creation and maintenance for virtual communities of practice*. Institute of Technology Management, National Tsing-hua University, Hsinchu 300, Taiwan, ROC, Information Processing and Management 42, 2006. 551–568.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004
- MOURA, Guilherme Lima. Somos uma Comunidade de Prática? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, mar./abr, 2009.
- MURRAY, P.; MYERS, A. 1997. The facts about knowledge. *Information Strategy* 2, nº. 7, September, 29–33.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Oxford, 1994.
- PAN, Shan L; LEIDNER, Dorothy E. Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing. *Journal of Strategic Information Systems* 12, 2003. 71–88.
- PLESSIS, M. du. The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises. *International Journal of Information Management* 28, 2008. 61–67.
- PONTE, Vera Maria Rodrigues; OLIVEIRA, Marcelle Colares et al.. *Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre BSC: um estudo nos artigos publicados no período de 1996 a 2006*. I Congresso ANPCONT, 2007. <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congresso/03/EPC079.pdf>. Acessado em 12/01/2011.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RIBEIRO, Richard; KIMBLEB, Chris; CAIRNS, Paul. Quantum phenomena in Communities of Practice. *International Journal of Information Management* 30, 2010. 21–27.
- ROBERTS, Joanne. Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies*, v. 43, May 2006, 623–639.
- SALVADOR, Ângelo Domingos. *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. Porto Alegre: Sulina, 1982.
- SCARBROUGH, H.; SWAN, J., *Case Studies in Knowledge Management*. Institute of Personnel Development, London, 1999.
- SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1975.
- SOUZA-SILVA, J. C. *Aprendizagem Organizacional: Condições e Desafios para o Desenvolvimento de Comunidades de Prática em Organizações de Ensino Superior*. 2005. Tese (Doutorado de Educação) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

- SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidade de prática. *Revista de Administração de Empresas*, v.47 n. 3, 2007. p.53-65.
- SVEIBY, K. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WANG, Chen-Ya; YANG, Hsin-Yi; CHOU, Seng-cho T. *Using peer-to-peer technology for knowledge sharing in communities of practices*. *Decision Support Systems* 45, 2008. p. 528–540.
- WENGER, E. *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- WENGER, E.; SNYDER, A. W. Jr. Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, v.75, n.1, 2000. p. 98-136.
- WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W.M. (2002). *Seven Principles for Cultivating Communities of Practice*. *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge* Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- VENTERS, Will; WOOD, Bob. *Degenerative structures that inhibit the emergence of communities of practice: a case study of knowledge management in the British Council*. *Info Systems*, 2007 349–368.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman,. 2003.
- YOUNG, R. *Knowledge Management: tools and techniques manual*. Asian Productivity Organization. Tokyo, 2010.



ⁱ Probst *et al.* (2002), Davenport e Prusak (1998), Maximiano (2004), dentre outros

ⁱⁱ Sveiby (1993), Despres *et al.* (1999) e Young (2010)

ⁱⁱⁱ Wenger (2002); Probst *et al.* (2002); Souza-Silva (2007); Plessis (2008); Young (2010)

^{iv} www.apo-tokyo.org. O manual da APO tem como objetivo levar a GC às organizações de forma eficiente. Para isso, uma equipe de peritos da APO listou em 2009 um conjunto de vinte técnicas e ferramentas de GC já testadas com sucesso em empresas de pequeno e médio porte e que foram publicadas no Manual APO de GC (YOUNG, 2010).

^v Para saber mais sobre estágios de desenvolvimento, vide Christopoulos, T. Estado da arte em Comunidades de Prática. In: Conexões Científicas. Acessado em 10/10/2010: www.escolanarede.sefaz.rs.gov.br

^{vi} Para saber mais sobre a Teoria Social do Aprendizado vide Lave e Wenger (1991) e Wenger (1998). Seu foco principal é o estudo da identidade das comunidades, integrando quatro componentes necessários para caracterizar a participação social como um processo de aprendizado e de conhecimento. São eles: o significado, a prática, a comunidade e a identidade.

^{vii} Comunidade ACATE : A Comunidade ACATE é a plataforma virtual de relacionamento da entidade com seus associados e com o setor tecnológico de Santa Catarina. <http://comunidade.acate.com.br>

^{viii} Para maiores informações sobre a ferramenta de avaliação do grau de maturidade em GC das organizações, vide manual da APO de Gestão do Conhecimento (YOUNG, 2010). www.apo-tokyo.org