

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA



As Comunidades de Prática (CoPs) ao Serviço da Organização

- O Caso Siemens AG

Sandra Paula da Silva Maia Pacheco de Oliveira

Sandra Paula da Silva Maia Pacheco de Oliveira



As Comunidades de Prática (CoPs) ao Serviço da Organização

- O Caso Siemens AG

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Licenciado (a) em Gestão de Pequenas e Médias Empresas.

RESUMO

Com a emergente era do conhecimento, são muitos os desafios que se apresentam hoje, não só às organizações, como também às economias e sociedades que se debatem com novas formas de pensar, agir e trabalhar. Com a própria sobrevivência em risco, as organizações dependem cada vez mais do conhecimento e da sua gestão. Neste âmbito, o conceito de Comunidades de Prática (CoPs) tem se revelado como uma prática essencial de gestão do conhecimento, permitindo que este flua mais facilmente na organização. Este trabalho tem por objectivo analisar a relevância dos benefícios trazidos pela adopção das Comunidades de Prática (CoPs) como prática de gestão do conhecimento, sendo que o relato apresentado enquadra os principais desafios e preocupações que as organizações enfrentam para a sua implementação, tendo como base de exemplo a multinacional Siemens AG.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, metodologias de gestão do conhecimento, comunidades de prática, CoPs, Siemens AG.

ABSTRACT

With the emerging knowledge era, there are today many challenges faced by, not only organizations, but also by the economies and societies that struggle themselves with new ways of thinking, acting and working. With its own survival at risk, organizations depend more often on knowledge and its managing. Thus, the concept of Communities of Practice (CoPs) reveals itself as a knowledge management essential tool, which allows knowledge to easily flow within the organization. This paper has the purpose to analyze the relevant benefits that overcome by the adoption of Communities of Practice (CoPs) as a knowledge management tool, reporting the main challenges and apprehensions faced by organizations in its implementation, taking the example of the multinational Siemens AG.

Keywords: Knowledge management, knowledge management methodologies, communities of practice, CoPs, Siemens AG.

ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO.....	4
1.1 – OBJECTIVOS.....	5
1.2 – MOTIVAÇÃO.....	5
1.3 – ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	6
2 – DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	7
2.1 – O CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL.....	8
2.1.1 – <i>Dados, Informação e Conhecimento</i>	13
2.1.2 – <i>Conhecimento Tácito versus Conhecimento Explícito</i>	16
2.2 – A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS COMUNIDADES DE PRÁTICA (CoPs).....	18
3 – DESENVOLVIMENTO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	25
3.1 – FASES DE DESENVOLVIMENTO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	25
4 – O PODER DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA: O CASO SIEMENS AG.....	31
4.1 – CICLO DE VIDA DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	35
4.2 – RESULTADOS DO USO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA NA SIEMENS AG.....	36
5 – CONCLUSÃO.....	38
6 – REFERÊNCIAS.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 – Influências do Mercado nas Aptidões.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 2 – Relação Contexto/Compreensão.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3 – Espiral de Conversão do Conhecimento.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4 – Ciclo de Vida das Comunidades de Prática.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 5 – Fases do Ciclo de Vida de uma Comunidade de Prática.....</i>	<i>35</i>

1 – INTRODUÇÃO

Com a emergente era do conhecimento, são muitos os desafios que se apresentam hoje, não só às organizações, como também às economias e às próprias sociedades. Com a viragem do século e do milénio, os avanços tecnológicos, em especial das tecnologias de informação e comunicação, o mundo aproximou-se a ritmos alucinantes, o perfil de comportamentos dos clientes alterou-se tornando-se cada vez mais exigentes e a potente pressão da concorrência ameaçam as organizações todos os dias, pondo em causa muitas vezes a sua própria sobrevivência, cada vez mais dependente da capacidade destas para criar e partilhar conhecimento no seio da organização e incorpora-lo nos seus bens e/ou serviços.

Essa capacidade tornou-se o factor chave de diferenciação organizacional e o único com potencial para criar vantagens competitivas. Neste contexto, é agora prioritário que as organizações encarem o conhecimento e a sua gestão como uma preocupação central, tendo sempre consciência do conhecimento existente na organização e como usa-lo a seu favor. E isso veio naturalmente exigir novas formas de trabalhar, novos valores e estruturas organizacionais que permitam explorar as capacidades dos indivíduos e que estimulem um ambiente organizacional de aprendizagem e colaboração. Aí reside a importância da gestão do conhecimento cuja função se prende essencialmente com criar mecanismos de captura, armazenamento, geração e aplicação de conhecimento e experiência de forma controlada.

Neste âmbito, o conceito de Comunidades de Prática tem se revelado como uma prática essencial de gestão de conhecimento, permitindo que este flua mais facilmente na organização. Apesar de sempre terem existido em todo o lado, neste novo século e milénio as comunidades de prática surgem agora no seio das organizações como organismos que, através do confronto e debate de ideias e experiências dos membros que delas fazem parte, unidos de forma voluntária e informal por um interesse em comum, facilitam a criação e partilha de conhecimento, de boas práticas, impulsionam o desenvolvimento individual dos seus membros e relacionamentos entre eles, com forte impacto na aprendizagem organizacional, facilitando a implementação de estratégias delineadas pelo topo, ao mesmo tempo que tornam as empresas mais flexíveis e mais

aptas a responderem mais rápida e eficazmente às mudanças e pressões do meio que as rodeiam.

1.1 - Objectivos

Esta monografia tem como principal objectivo, a discussão de práticas de gestão do conhecimento com o intuito de desenvolver competências para promover o conhecimento e o potencial dos indivíduos. Mais especificamente, o objectivo prende-se com a análise dos benefícios que poderão advir da adopção das comunidades de prática pela organização para alcançar um diferencial competitivo.

Para isso serão abordados alguns conceitos como domínio, comunidade e prática, assim como introduzidas as principais características, para que melhor se consolidem e compreendam os princípios inerentes ao cultivar de uma comunidade de prática, sem esquecer o papel da organização no sentido de cultivar estas comunidades para maximizar o seu potencial, contribuindo assim para o sucesso da organização.

Como exemplo concreto será analisada a Siemens AG que, tal como muitas outras, é uma organização global muito diversificada, com participação numa grande variedade de negócios, detentora de uma grande capacidade de inovação e que, como tal, se encontra inserida num ambiente muito dinâmico e instável. Neste contexto, as comunidades de prática vieram criar benefícios significativos para esta multinacional, permitindo que o conhecimento circule entre as diversas unidades organizacionais que a compõem, ultrapassando barreiras físicas, geográficas e culturais, ao mesmo tempo que facilitam a implementação das estratégias delineadas pela organização.

1.2 - Motivação

O conhecimento é de facto um factor crucial no actual contexto competitivo, dinâmico e instável onde as organizações operam. É com ele que as organizações não só evoluem como também geram mudança. Contudo, e apesar das empresas portuguesas não deixarem evidentemente de serem afectadas por essa instabilidade, para elas essa noção de conhecimento e essencialmente a importância da sua criação e partilha cada vez mais destacada na mais variada literatura organizacional, parece ainda um pouco relegada

para segundo plano. Com esta monografia pretende-se dar uma pequena contribuição no sentido contrário a essa tendência e mostrar um pouco das possíveis vantagens que as práticas de gestão do conhecimento, nomeadamente as comunidades de prática, poderão ter para o sucesso das organizações portuguesas.

1.3 - Estrutura do Documento

A monografia está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo faz-se introdução ao tema, tendo em conta os objectivos do trabalho e principais motivações.

No segundo capítulo, faz-se a descrição do problema, enquadrando a problemática do conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável, tendo em conta alguns conceitos subjacentes, assim como a importância das comunidades de prática para as organizações.

O terceiro capítulo destina-se a descrever todas as fases de desenvolvimento de uma comunidade de prática.

No quarto capítulo, tendo em conta a análise teórica desenvolvida ao longo dos capítulos anteriores, é feita uma avaliação à forma como são implantadas as comunidades de prática pela Siemens AG e a importância destas na performance desta organização.

No quinto e último capítulo, apresentam-se as conclusões desta monografia e perspectivas de trabalho futuro.

2 – DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

No actual contexto competitivo o conhecimento tornou-se um factor crucial para a competitividade global, exigindo novas formas de fazer negócios e organizações capazes de fazer face às mudanças e de assumir novos desafios.

As empresas perceberam que, para melhor poderem estruturar grandes quantidades de informação e conhecimento, heterogéneo e distribuído por toda a organização, é necessário adoptar metodologias que permitam identificar, classificar e distribuir esses recursos estratégicos. A função da Gestão do Conhecimento é criar mecanismos de captura, armazenamento, geração e aplicação de conhecimento e experiência de forma controlada.

Já muitos representantes de organizações compreenderam o valor do conhecimento e da aprendizagem organizacional mas, mais recentemente, com o despontar da nova economia de base digital, essas preocupações tomaram a dianteira e o conhecimento é agora visto como meio de alcançar a derradeira vantagem competitiva. Cultivar e desenvolver o conhecimento como qualquer outro activo, é agora mais um dos grandes desafios das organizações.

É neste sentido que as Comunidades de Prática (CoPs) têm merecido especial atenção como uma estrutura que permite criar, partilhar e aplicar conhecimento organizacional que facilita a implementação das estratégias delineadas. As Comunidades de Prática há muito que fazem parte da história da evolução do homem enquanto ser social, que aprende através da partilha de ideias com outros membros de uma comunidade, no entanto, no contexto da gestão, a sua relevância é mais recente.

Através das Comunidades de Prática os indivíduos trabalham em conjunto e associam-se a outros, desenvolvem e partilham essa capacidade para criar e usar o conhecimento. As Comunidades de Prática como grupo de pessoas, são a forma mais versátil e dinâmica de gerar, transferir, reter e usar o conhecimento, ao mesmo tempo que capacitam a organização a continuar a aprender.

2.1 - O Conhecimento como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável

Tradicionalmente as organizações procuram alcançar e manter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Faz parte da performance de qualquer organização actuante em mercados competitivos.

Vantagem competitiva é um conceito desenvolvido por Michael Porter que procura mostrar como a estratégia escolhida pela organização e o valor que consegue criar para os seus clientes podem determinar e sustentar o seu sucesso competitivo (Porter, 1985).

Com o surgimento da era do conhecimento os recursos intangíveis estão a ser reconhecidos como a chave que permite criar e sustentar uma vantagem competitiva e acompanhar o ritmo cada vez mais acelerado da mudança, ao contrário do que acontecia durante a era industrial cujo lugar de destaque era atribuído aos recursos tangíveis, visíveis, fáceis de quantificar e depreciáveis. Gerir o capital conhecimento tornou-se o novo desafio e exige desenvolver, manter, incrementar e renovar esses recursos intangíveis como os atributos e competências dos indivíduos (capital humano), as estratégias, estruturas e cultura necessárias para fazer face às exigências do mercado (capital estrutural) e o próprio relacionamento com todos os clientes (capital cliente) (Saint-Onge e Wallace, 2003).

Isto veio trazer profundas alterações a vários níveis para as organizações e a forma como fazem negócio, obrigando-as a encontrar diferentes estratégias para criar e partilhar conhecimento para tirar o maior proveito do seu capital intelectual. Nas últimas décadas, as organizações têm dobrado esforços para aumentar a produtividade, eliminar custos e, ao mesmo tempo aumentar o diferencial competitivo das organizações cada vez mais pressionadas pela concorrência, o que resultou em movimentos como a gestão da qualidade, *downsizing* ou reengenharia. Muitas dessas tentativas de sobrevivência conduziram directamente a uma diminuição, em certos casos, da força de trabalho que, para além das evidentes consequências a nível social, trouxe também à tona a importância dos conhecimentos e experiência dos trabalhadores que, ao serem dispensados dos seus postos de trabalho, levaram consigo esses activos acumulados ao longo dos anos.

Com o fenómeno da globalização cada vez mais enraizado e a consequente abertura das fronteiras geográficas e cruzamento cultural, o actual contexto competitivo em que as organizações operam fez despoletar a necessidade de pensar em estratégias alternativas às citadas anteriormente que trouxessem às organizações capacidades de se destacar dessa concorrência feroz. O mercado funciona como dinamizador das actividades económicas mostrando tendências e ocorrências sujeitas a múltiplas interpretações. É importante que as organizações estejam atentas às mudanças que ocorrem no ambiente externo, do qual estão dependentes, para melhor poderem criar respostas a essas mudanças e prosperarem num ambiente dinâmico e complexo (Saint-Onge e Wallace, 2003).

A figura 1 (Saint-Onge e Wallace, 2003) demonstra a relação entre o mercado e suas exigências e expectativas, continuamente crescentes, e o planeamento estratégico da organização. A estrutura de uma organização poderá aqui desempenhar um papel fundamental ao providenciar, ou não, um contexto onde as pessoas podem aplicar as suas capacidades e conhecimentos e melhorar tanto a sua performance como a da organização. A velocidade e capacidade que uma organização possui para crescer está em larga medida relacionada e é determinada pelo potencial que esta possui para reconfigurar as suas capacidades em resposta aos desafios de um mercado instável, sob pena de pôr a organização em risco.

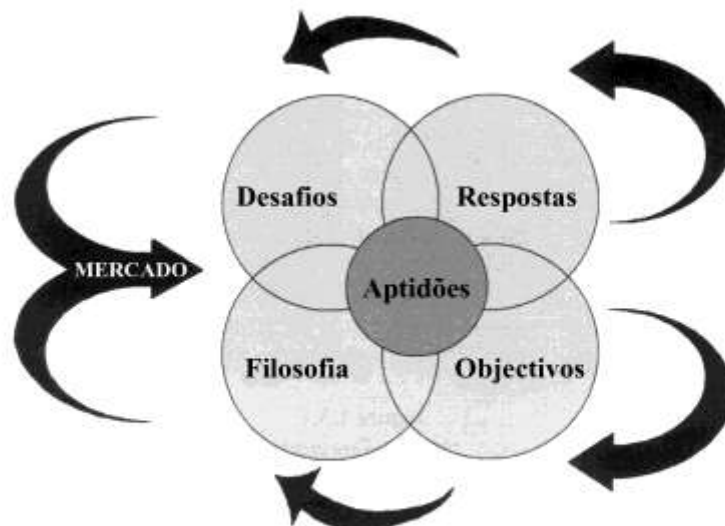


Figura 1 – Influências do Mercado nas Aptidões

(Saint-Onge e Wallace, 2003)

A crescente competitividade e as preferências dos clientes em constante mudança e cada vez mais exigentes exigem que as organizações introduzam novas soluções que vão de encontro a essas necessidades rapidamente. Consequentemente, é condição essencial a criação e partilha de conhecimento no seio da organização, entre parceiros de negócio e com os próprios clientes (Saint-Onge e Wallace, 2003).

A busca incessante de inovação resultante da complexa troca de ideias entre os membros actuantes nesses mercados, fez com que os últimos anos do século XX assistissem a uma mudança de direcção relativamente ao modo de pensar e agir das organizações da era industrial e os factores de produção capital e trabalho tão explorados por economistas e gestores durante o século passado, foram substituídos por aquele que Peter Drucker (2007) considerou ser o novo factor de produção: o conhecimento.

A prol de trabalhadores que preenchia as fábricas na linha de produção, valorizados pelas suas capacidades de resistência física e força braçal da era industrial recrutados para executar um conjunto de tarefas estandardizadas foram libertados pela automatização das fábricas resultando mais tarde, com o aparecimento dos computadores e o constante acesso a novas informações, na procura de trabalhadores que fossem capazes de produzir informação e extrair significado dela. Tantos anos volvidos e o valor criado agora advém daqueles trabalhadores que sabem” (...) *como alocar o conhecimento para uso produtivo (...)*” (Drucker, 2007, p.21) denominados por “*trabalhadores do conhecimento*” que valorizam o trabalho que permite desenvolver activamente as suas competências de elevado nível com o objectivo de criar, distribuir e aplicar o conhecimento, desse modo potenciando e criando riqueza.

Expressões como “*organizações do conhecimento*” foram surgindo para demonstrar que a posse de conhecimento e informação relevantes apetrecham as organizações dando-lhes capacidade de discernimento e inteligência para agir e adaptar-se às mudanças eficazmente, apostar na aprendizagem contínua ao mesmo tempo que mobiliza esse conhecimento e experiência para a inovação e criatividade (Choo, 2006, p. 31). E a estrutura de uma organização assume aqui um papel fundamental quer seja para restringir ou fomentar essa aprendizagem.

O tremendo desenvolvimento tecnológico, especialmente das tecnologias de informação alterou radicalmente a forma como a informação era processada, ao mesmo tempo que permitiu manipular um volume de informação cada vez maior. A obtenção de informações por parte das organizações acerca dos mercados em que actuam, sobre quem são os seus competidores ou quais as necessidades dos seus clientes, entre outros, tornou-se cada vez mais essencial para a tomada de decisões. O uso estratégico da informação permite às organizações criar, organizar e processar informações que, por sua vez, permitem gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem enquanto que esses “*novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais*” (Choo, 2006, p. 28)

De facto, num mundo onde os mercados, a tecnologia, os produtos e a própria sociedade em que vivemos se modificam a ritmos alucinantes, o conhecimento assume-se cada vez mais como a principal fonte de vantagem competitiva (Davenport e Prusak, 2000, p. 13; Nonaka, 1991, p.28).

É hoje praticamente impossível impedir que um produto e respectivos métodos de produção, ou que um serviço e sua estrutura sejam copiados pela concorrência ou até melhorados por esta, numa era caracterizada pela livre circulação de ideias e por um acesso democrático às tecnologias, de custo cada vez mais baixo. As organizações já não podem esperar que os produtos que as tornaram bem sucedidas no passado, sejam viáveis no futuro. No mercado global, a inovação exigida às empresas é cada vez maior sob pena de os seus produtos se tornarem obsoletos quase da noite para o dia, o que faz com que cada vez mais a diferenciação das empresas assente naquilo que elas sabem (Davenport e Prusak, 2000, p. 13). As empresas de sucesso são aquelas que se empenham em criar novos conhecimentos, dissemina-los por toda a organização e integra-los em novos produtos e tecnologias na busca constante de inovação. São as denominadas empresas “*criadoras de conhecimento*” (Nonaka, 1991).

É neste contexto que a Gestão do Conhecimento ganha protagonismo no mundo empresarial sob o propósito de criar, identificar, integrar, recuperar, partilhar e utilizar o conhecimento dentro da organização, para que as organizações possam perseguir as suas estratégias e serem as melhores naquilo que fazem. Encarar o conhecimento como um

activo da empresa, cultivar e desenvolver este, constitui um dos maiores desafios que se coloca hoje às organizações e aos seus representantes nesta viragem de século e de milénio tanto mais que o conhecimento, assim como a experiência dos indivíduos estão muito dispersos pela organização. As empresas que não forem capazes de localizar o conhecimento especializado que por ventura já possuam, são menos capazes de enfrentar obstáculos.

Até muito recentemente, as tecnologias de informação alimentaram esperanças às organizações quanto à possibilidade de capturar todo o conhecimento disponível em bases de dados, sistemas e plataformas inteligentes e sofisticadas. A confusão entre conhecimento e informação levou a que as organizações encarassem o conhecimento como um objecto que poderia ser gerido como outros recursos materiais disponíveis na empresa e, como tal, seria possível criar um género de inventários que captassem todo o conhecimento existente na organização para melhor catalogar e gerir.

Na tradição ocidental, os modelos de gestão e controlo de informação centram-se essencialmente naquilo que se pode retirar da informação com o objectivo de criar conhecimento, encarando as organizações como máquinas de processamento negligenciando todo o potencial que elas próprias possam ter nesse sentido. De acordo com essa tradição, o único conhecimento útil é aquele que é quantificável. (Nonaka, 1991, p.29).

Seguindo essa mesma tradição, o conhecimento como *“crença verdadeiramente justificada”* traduz a visão do conhecimento como algo absoluto, estático e não humano. Esta visão, segundo uma perspectiva mais oriental, não contempla as dimensões humanas do conhecimento e tudo o que isso implica de relativo e dinâmico, assim como de subjectivo. Desta forma o conhecimento pode ser definido como sendo um *“processo humano e dinâmico de justificar uma crença pessoal em torno da verdade”* (Nonaka et al., 2001, p.14). O conhecimento é algo inerente ao ser humano. É necessária a participação das pessoas no processo de criação, comunicação e uso do conhecimento. Neste contexto, o conhecimento, mais do que um corpo estático, é resultado de um processo vivo.

A gestão do conhecimento, enquanto processo, deve relacionar os seus programas com a estratégia de negócio mas, para que isso aconteça é de vital importância o compromisso e envolvimento da gestão de topo que enfatize e realce o valor das iniciativas da gestão do conhecimento. Proceder deste modo, a organização está a enviar um sinal aos seus membros reforçando a importância do comprometimento de cada um deles para que a organização aposte na aprendizagem, aplique aquilo que sabe de forma natural e dinâmica de forma a ir ao encontro dos seus objectivos estratégicos. A estrutura da organização tem um papel também ele muito importante a desempenhar na construção de um ambiente de aprendizagem e de colaboração para que tanto os membros da organização individualmente, como a organização como um todo, possam juntos, adquirir e desenvolver capacidades, competências e aptidões que melhor respondam à crescente dinâmica de exigências e expectativas dos mercados (Saint-Orge e Wallace, 2003).

Assim sendo, a essência da estratégia não reside na estrutura direccionada para o desenvolvimento dos produtos e dos mercados mas sim nas dinâmicas do comportamento da organização cujo objectivo será o de desenvolver as competências e conhecimento acumulado que permitam distinguir uma organização da outra.

2.1.1 – Dados, Informação e Conhecimento

Antes de avançar mais na questão do conhecimento e sua gestão e, mais concretamente, nas suas metodologias como as comunidades de prática que servem de base a este trabalho, será conveniente desenvolver alguns conceitos que, apesar de distintos, por vezes são confundidos e difíceis de separar.

É importante nesta fase compreender como se forma o conhecimento e como as pessoas e a organização o utilizam. Para isso é necessário analisar a diferença entre dados, informação e conhecimento assim como a forma como se relacionam. São três entidades cuja sequência deve ser vista como representando um *continuum*, conforme é possível analisar pela leitura da figura 2 (Watson, 2003).

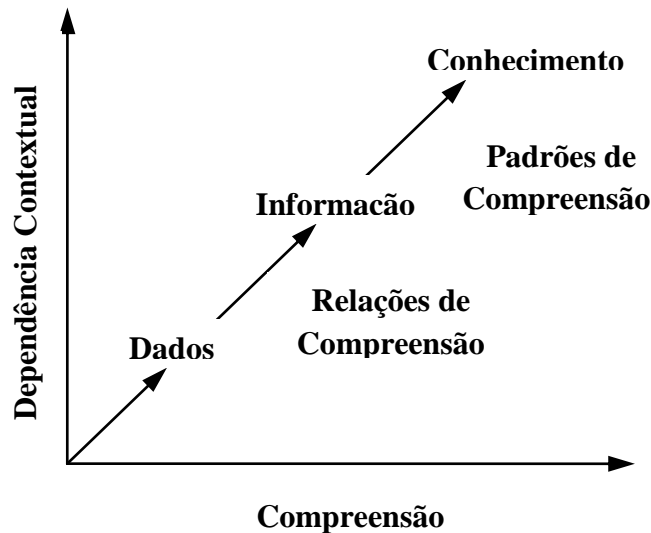


Figura 2 – Relação Contexto/Compreensão

(Watson, 2003)

A figura 2 demonstra a relação entre as três entidades com o contexto em que se inserem e o grau de compreensão que exigem ou que concedem. Como se pode observar, os dados são independentes do contexto e não contêm nenhum significado em particular. Não proporcionam interpretação.

Num contexto organizacional, dados podem ser os salários dos funcionários, valores representativos de custos ou lucros ou quanto um funcionário vendeu num determinado dia. Contudo, para uma organização esses números isolados são de pouco valor para a tomada de acção uma vez que se limitam a constatar um facto ausente de significado mas, quando inseridos em determinado contexto, já é compreensível a sua utilidade se acompanhado de mais pistas, de mais informação que permitam fazer uma interpretação.

Para melhor se compreender como se pode transformar esses dados isolados e sem contexto em informação útil para a tomada de decisões, retoma-se o exemplo do comercial e dos números que este atingiu em determinado dia. Esses dados convertem-se em informação quando contextualizados, por exemplo, no desempenho de vendas dos produtos, no comportamento das vendas ao longo do último ano, ou outros indicadores de gestão.

Ao atribuirmos um significado aos dados, tornamo-los úteis, damos-lhe um sentido e é nessa estruturação dos dados de forma a ter um significado num determinado contexto que se constitui informação. Tal exige necessariamente a mediação humana que irá constituir relações de compreensão entre os dados de que dispõe ou entre outros dados e outra informação. A conversão de dados em informação ajuda na tomada de decisões, a resolver determinadas questões, ou trazer novas ideias de valor.

Tal como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação mas para que isso aconteça é necessária, mais uma vez, a integração das pessoas pela sua acção e actividade criativa. O conhecimento é mais do que a acumulação de informação. Reside na mente das pessoas, é informação filtrada pelas suas capacidades, experiências e julgamentos e é interpretada e transformada em acção, possibilitando assim, a tomada de decisões. O conhecimento envolve o reconhecimento de padrões, a criação de modelos mentais. Quando um padrão existe entre a informação recolhida e esta está inserida em determinado contexto, esse padrão tem um forte potencial de representar conhecimento (Watson, 2003, p.8). Fornece um grau de previsibilidade.

Assim sendo, Davenport e Prusak avançam com a definição de conhecimento como sendo:

Uma mistura fluida e enquadrada de experiências, valores, informação contextualizada e com conhecimento profundo que cria um enquadramento para avaliar e incorporar novas experiências e informação. É criada e aplicada na mente dos conhecedores. Nas organizações, embebe-se não só em documentos ou repositórios mas também em procedimentos, processos e normas (Davenport e Prusak, 2000, p.5).

A definição deixa clara a complexidade do conhecimento e o porquê da dificuldade em o gerir. O conhecimento está na informação contextualizada, na prática mas também está na experiência que proporciona uma perspectiva histórica de encarar novos eventos e relaciona-los com outros do passado. “*O conhecimento é o resultado de um processo entre o saber acumulado e a informação adquirida e é diferenciado devido às peculiaridades de cada um*” (Serrano e Fialho, 2005 p.49) e esse saber, fruto da evolução do conhecimento ao longo dos tempos, que parte da mente das pessoas envolvendo os seus valores e propósitos empresta ao conhecimento um grau de imprevisibilidade que torna difícil a sua estruturação e transferência.

2.1.2 – Conhecimento Tácito *versus* Conhecimento Explícito

No actual contexto competitivo em que as organizações operam, onde existe demasiada informação, muita dela sem qualquer utilidade, a gestão do conhecimento direcciona-se em grande medida para a identificação do conhecimento que é realmente relevante. Neste sentido, o desafio está em primeiro identificar o conhecimento relevante e depois transferi-lo para onde é necessário. Contudo, para que o conhecimento esteja acessível onde é preciso é fundamental torna-lo organizado, explícito e fácil de compreender. Tal como observou Michael Polanyi (*cit. in* Nonaka, 1991, p. 33) “*sabemos mais do que somos capazes de expressar*” e este tipo de conhecimento, altamente pessoal, não se expressa com tanta facilidade. É de difícil formalização, não pode ser codificado em documentos, o que torna árdua a tarefa de o transferir para outros. Trata-se do conhecimento tácito.

Segundo Nonaka, (1991), o conhecimento tácito assume uma dimensão técnica e uma dimensão cognitiva. A primeira está relacionada com o know-how, intuições, palpites e destreza que ficam enraizados nas acções e experiência dos indivíduos ao longo do tempo em que exercem uma actividade. Em geral, os indivíduos são incapazes de explicitar os princípios científicos ou técnicas que estão subjacentes a essa actividade. Ficam armazenados no cérebro. A dimensão cognitiva envolve os modelos mentais, crenças e perspectivas que influenciam a forma como observamos e interpretamos o mundo.

Este tipo de conhecimento é importante pois é muito difícil de ser imitado pela concorrência já que, só com a experiência é que ele pode ser apreendido por outros. É por isso que a organização deverá adoptar estratégias para tentar não só manter esse conhecimento como também transferi-lo para que não se concentre num ou em alguns indivíduos e correr o risco de o perder caso esses indivíduos abandonem a organização.

Por sua vez, o conhecimento explícito é passível de se expressar através da verbalização e de números que podem ser partilhados sob a forma de dados, fórmulas científicas, manuais, entre outros. É o tipo de conhecimento que pode ser rapidamente transmitido a outros membros da organização de forma sistemática e informal. Só quando se torna acessível e disponível a outros membros da organização é que se torna útil.

Estes dois tipos de conhecimento são complementares e compreender essa relação constitui uma chave crucial para melhor entender o processo de criação de conhecimento como sendo um processo social, desenvolvido entre indivíduos e não concentrado num só indivíduo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (*cit. in* Choo, 2006) existem várias formas de partilhar diferentes tipos de conhecimentos que incluem a socialização (partilha de conhecimento tácito partilhando experiências através da observação, imitação e prática com o objectivo de transmitir um saber técnico difícil de articular); externalização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito recorrendo ao uso de técnicas que auxiliem a expressão de ideias como o uso de metáforas, representações gráficas, ou outros); combinação (sistematizar conhecimento explícito já controlado pelos indivíduos de forma a criar novo conhecimento adicional); internalização (conversão de conhecimento explícito em tácito, através da prática de simulações que permitam o “aprender fazendo”).

A criação de conhecimento organizacional segundo Nonaka e Takeuchi (*cit. in* Serrano e Fialho 2005) exemplifica-se através da figura 3, que representa uma espiral contínua e dinâmica de conversão de conhecimento. Segundo esta linha de pensamento estes dois tipos de conhecimento interagem e complementam-se, podendo transformar-se um no outro através de actividades individuais ou colectivas.



Figura 3 – Espiral de Conversão do Conhecimento

(Nonaka e Takeuchi, *cit. in* Serrano e Fialho 2005)

Do ponto de vista da organização, enquanto o conhecimento permanecer tácito esta é incapaz de o explorar da forma mais adequada. Assim, a conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos é fundamental.

2.2 – A Gestão do Conhecimento e as Comunidades de Prática (CoPs)

A Gestão do Conhecimento é um campo que tem vindo a ser debatido por académicos e consultores que, sumariamente, argumentam que propicia às organizações um ambiente de colaboração que melhor possibilita a identificação de conhecimento existente na organização, a criação de novos conhecimentos ao mesmo tempo que lhe fornece ferramentas para aplicar aquilo que sabe, de acordo com os seus objectivos estratégicos. A Gestão do Conhecimento baseia-se numa combinação única de estratégias, papéis, processos e ferramentas que, em conjunto e de forma concertada tiram proveito do capital intelectual de uma qualquer organização para que esta atinja, ou até ultrapasse, os seus objectivos traçados (Saint-Onge e Wallace, 2003, p. 30).

As Comunidades de Prática têm sido reconhecidas como sendo uma estrutura através da qual indivíduos se juntam informalmente para discutir assuntos em comum, desafios, preocupações, interesses. Com estas novas regras e exigências dos mercados, novas estratégias são desenvolvidas para impulsionar o capital intelectual e o desenvolvimento de comunidades de prática surgem como alavanca para a criação e partilha de conhecimento. As actividades da comunidade focam-se na aprendizagem, em melhorar práticas, em resolver problemas e compreender melhor assuntos importantes para a organização, ao mesmo tempo que melhoram as aptidões e capacidades dos indivíduos como membros da comunidade e da organização como um todo (Saint-Onge e Wallace, 2003).

Cada vez mais o trabalho e a aprendizagem organizacional são reconhecidos como actividades sociais (Stamps, 1997, p. 59). Por detrás da estrutura formal de qualquer organização existem indivíduos que trabalham juntos, que se relacionam entre si e estabelecem interacções num ambiente informal e onde partilham problemas que tentam resolver, opiniões e conhecimentos. Através dessas interacções os indivíduos vão desenvolvendo o senso de identidade, familiaridade e confiança entre eles de que a organização só poderá beneficiar.

Muita atenção tem sido dada ao conceito de capital humano, em como os indivíduos conseguem obter as habilitações, as competências e experiências necessárias para serem produtivos num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e cada vez mais exigente. No entanto, o capital humano está ligado ao capital social como conjunto de redes de trabalho e capacidades de relacionamento entre indivíduos que facilitam a cooperação e entendimento mútuo.

Alguns estudos sociológicos argumentam que as interacções sociais que esses indivíduos têm com outros no contexto de trabalho, quer seja para partilha de ideias ou opiniões, quer seja para procurarem informação de que não dispõem, entre outros, poderão ser alvo de interesse para as organizações no que diz respeito à gestão dos recursos do conhecimento. Essas interacções têm o potencial de capacitar os indivíduos para uma melhor performance, a ser mais eficientes e eficazes, ao mesmo tempo que permitem atingir níveis de criatividade e inovação tendencialmente maiores do que aqueles que eventualmente alcançariam se estivessem a trabalhar sozinhos (Stamps, 1997). A importância do capital social no contexto organizacional explica-se pela “ (...) *rede de relacionamentos sociais que influenciam o comportamento individual que, por sua vez, afectam o crescimento económico*” (Lesser e Prusak, 1999, p.126).

A partir do trabalho de Nahapiet e Ghoshal (*cit. in* Noe et al, 2003) sobre o conceito de capital social no contexto organizacional e a sua relação com a capacidade da organização em gerir os seus recursos foi possível observar as três dimensões (estrutural, relacional e cognitiva) que compõem o capital social e que, relacionadas entre si influenciam a criação de capital intelectual.

Dimensão estrutural refere-se à formação de redes de trabalho informais que permitem aos indivíduos encontrar contactos com outros indivíduos e assim aceder a informação e outros recursos que podem não ter ao seu dispor.

Por outro lado, a dimensão cognitiva sugere a necessidade de existência um “vocabulário” comum para que o capital social seja desenvolvido. Sem esse vocabulário ou linguagem comum, é difícil construir os relacionamentos necessários pois existe o risco de os indivíduos não se compreenderem. Tal pode ser construído através do uso de objectos e artefactos comuns como documentos, manuais que permitam a outros

indivíduos poder ser introduzidos no modo de fazer próprio das organizações, ou ainda através do uso de narrativas ou histórias que podem ser transmitidas na organização.

Finalmente, a dimensão relacional reconhece que a confiança, as normas, as obrigações e identificação são factores críticos ao desenvolvimento do capital social entre os indivíduos da organização. A confiança é um elemento essencial de qualquer relacionamento social e, sem ele, o conhecimento é retido e protegido, em vez de disseminado. Os indivíduos não gostam de partilhar aquilo que sabem sem receber nada em troca, com receio de perder o poder que consideram que o conhecimento lhes possa trazer, privilegiando desta forma a performance individual em detrimento da performance da equipa. Como consequência, o conhecimento poderá não chegar onde é necessário. Um clima de confiança e de abertura, sem ambiguidades de linguagem diferente entre indivíduos, é de vital importância para desbloquear o conhecimento pois *“sem isso, os indivíduos não só não se compreendem como também não confiam uns nos outros”* (Davenport e Prusak, 2000, p. 98).

Assim, é possível concluir que o capital social *“não é apenas a soma dos indivíduos que compõem uma organização; é a cola que os mantém juntos”* (Dalkir, 2005, p.135) facilitando a criação e partilha de capital intelectual o que, de acordo com o que foi referido, não é fácil de desenvolver.

É neste contexto que surge o conceito de Comunidades de Prática (CoPs) como uma estrutura que, através da associação de pessoas catalisadas pela vontade de juntas, apoiarem-se umas nas outras e partilharem uma prática em comum, contribuem para o desenvolvimento do capital social e, conseqüentemente, propiciam a criação, a partilha e uso do conhecimento (Lesser e Prusak, 1999, p. 124). Desenvolvem-se em torno daquilo que é de interesse para os seus membros e, como resultado, a sua prática reflecte aquilo que eles entendem que é importante e a prática reflecte tanto o que é tácito como o que é explícito (Wenger *cit in.* Stamps, 1997, p. 58). Inclui o vocabulário, as ferramentas, os procedimentos, os símbolos que a prática torna explícitos para uma grande variedade de propósitos. Mas também inclui as relações implícitas, intuições, percepções, visões partilhadas que se tornam sinais de uma vivência em comunidade e que são cruciais para o seu sucesso. Os indivíduos que dela fazem parte estão

informalmente ligados entre si por aquilo que fazem e aprendem juntos durante essas actividades.

Hoje o imperativo de gerar novos conhecimentos e os partilhar para inovar rapidamente, determina a adopção de novas estratégias que permitam desenvolver e incrementar as capacidades dos indivíduos e das organizações. As comunidades de prática são um veículo para a aprendizagem, são um local onde as pessoas geram e facilitam o fluxo de conhecimento numa organização. São redes de trabalho colaborativas e interactivas, constituídas por indivíduos que se unem em volta de determinado tópico, geralmente definido. Surgem como uma ferramenta para facilitar a partilha de conhecimento num ambiente de aprendizagem. Através das interacções, os membros da comunidade têm a possibilidade de confrontar e partilhar a sua experiência e perícia, testar ideias, melhorar procedimentos e encontrar soluções (Saint-Onge e Wallace, 2003).

As Comunidades de Prática (CoPs) existem em todo o lado (no trabalho, na escola, por exemplo) e podem variar muito nas suas características. É importante ter isso em atenção para que mais facilmente se possa reconhecer quando se está perante uma. Devido à sua natureza informal, as comunidades de prática permanecem muitas vezes invisíveis aos olhos da organização. Algumas têm nome, outras não. Podem ser pequenas ou grandes comunidades, consoante o número de indivíduos que a ela pertencem e podem existir durante anos enquanto outras terminam a partir do momento que o seu propósito foi atingido. Os encontros podem ser regulares ou não, reais (cara-a-cara) ou virtuais (contactos através de telefone, e-mail, discussões on-line, videoconferência, intranet) realizados por indivíduos que podem fazer parte da comunidade para apenas se manterem actualizados acerca dos desenvolvimentos naquele campo de acção, outros que ainda estão a tentar descobrir qual o seu papel na comunidade, ou então por membros cuja participação é nuclear numas, enquanto que noutras a sua participação é mais periférica. As comunidades podem ser compostas por indivíduos que pertencem ao mesmo negócio e trabalhar no mesmo local, mas as comunidades de prática podem atravessar fronteiras e não só incluem membros da organização, como também poderão delas fazer parte indivíduos de outras organizações. O importante é a existência de uma prática partilhada entre indivíduos, parceiros na aprendizagem (Wenger et al, 2002).

As comunidades de prática desempenham, assim, um papel fundamental no dia-a-dia das organizações e uma das suas capacidades é de facto construir e desenvolver o capital social necessário para criar, partilhar e usar o conhecimento organizacional. Para uma organização, a chave está em relacionar esses indivíduos para resolver problemas, melhorar práticas de trabalho e desenvolver novas capacidades, aprender e partilhar o que há de novo e mais recente naquele campo de acção e o desafio está em proporcionar-lhes o suporte necessário de forma a que essas comunidades contribuam positivamente para a criação e partilha de conhecimento.

As CoPs permitem desenvolver o capital social nas suas três dimensões já referidas; estrutural, cognitiva e relacional (Lesser e Prusak, 1999). As Comunidades de Prática permitem criar uma rede de trabalho que liga indivíduos que partilham interesses em comum, possibilitando-lhes identificar “*quem sabe o quê*”, ao mesmo tempo que ajuda a estabelecer contactos uns com os outros (dimensão estrutural).

Por outro lado, as CoPs facilitam as interações sociais necessárias para construir valores como a confiança e sentido de obrigação, importantes para a construção de capital social, tal como já foi referido anteriormente (dimensão relacional).

Finalmente, e como essas comunidades se organizam em torno de um campo de acção desenvolvem determinada terminologia assim como objectos ou artefactos que os membros dessas comunidades reconhecem e usam. Também produzem histórias, narrativas que comunicam os valores e normas dessas comunidades assim como de toda a organização. Permitem construir uma memória de grupo que poderá ser passada a novos membros e assim permanecer no tempo, mesmo depois da saída de membros mais antigos (dimensão cognitiva) seja por iniciativa própria, seja por motivos de reforma, anulando assim em grande parte o prejuízo da perda desses trabalhadores e do seu saber acumulado.

Este conceito não é novo. O homem como ser social sempre se reuniu com outros indivíduos para debater assuntos do seu interesse ou resolver problemas. Aliás, o ser humano está constantemente a procurar respostas a muitas questões que o preocupam e que vão desde o instinto mais primitivo que o leva a debater-se pela sua sobrevivência física até outras porventura mais excêntricas ou, pelo menos, não tão básicas. Essa

busca de respostas que satisfaçam as nossas necessidades e vontade de saber leva-nos a interagir com outros indivíduos, fomentando a aprendizagem por partilha de ideias, conhecimentos e opiniões. Muito do conhecimento que hoje assumimos como verdades, como por exemplo no campo científico, resultaram do confronto e debate de ideias e opiniões de membros de comunidades que giram à volta de um campo de acção, que muitas das vezes não compreendemos mas aceitamos. A importância dessas comunidades, que muitas vezes escapam à nossa atenção, e do conhecimento que delas advém tem sido alvo de interesse acrescido pela literatura organizacional, nesta nova era do conhecimento, como forma de criar uma estrutura com características específicas e gerar mais uma oportunidade de construir e disseminar o conhecimento, valorizando o capital intelectual, ao mesmo tempo que favorece um ambiente de aprendizagem contínua.

O termo “*comunidades de prática*” foi introduzido por Etienne Wenger que as define como sendo:

Grupos de pessoas que partilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão acerca de um tópico e que aprofundam o seu conhecimento e especialidade na área através de interacções regulares (Wenger et al, 2002, p. 4).

Contudo, um grupo de pessoas reunidas em volta de um interesse comum com o objectivo de aprender mais acerca dele não se intitula forçosamente comunidade de prática. Numa organização poderão existir diversos tipos de comunidades ou grupos que se reúnem para trocar conhecimento como equipas de trabalho, criadas especificamente para atingir determinado objectivo concreto e delineado pela organização. As Comunidades de Prática (CoPs), pelo contrário, formam-se voluntariamente e promovem o fluxo do conhecimento de forma informal, autónoma e contínua, sem muitas vezes se fazerem notar, com objectivos mais fluidos que surgem por vezes durante os processos de participação e não por obrigações contratuais, obedecendo a regras formais controladas pela organização. Como complemento a outras estruturas formais e, em virtude do seu carácter voluntário, exigem um esforço por parte das organizações que tendem a querer exercer controlo sobre estas comunidades que necessitam de um elevado grau de confiança na valorização daquilo que alcançam e de voz activa na tomada de decisões.

Distinguem-se das outras estruturas por possuírem três dimensões: o domínio, ou campo de acção, a comunidade e a prática. Neste sentido, é necessário definir um campo de acção que cria uma identidade, um comprometimento por parte dos membros para com uma competência que partilham entre si que os distingue das outras pessoas formando um senso de comunidade entre os membros que reforça as interacções e a vontade de partilhar ideias e saber opiniões e também de pôr em prática o conhecimento que a comunidade desenvolve e partilha. É através da combinação e desenvolvimento destes três elementos que é possível uma organização distinguir para “cultivar” uma comunidade de prática (Wenger et al, 2002).

3 – DESENVOLVIMENTO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA

As comunidades de prática tornaram-se uma importante ferramenta para aquelas organizações que querem sistematicamente cultivar e desenvolver as suas capacidades de aprendizagem e colaboração. Contudo, é de salientar que poderão existir comunidades em funcionamento que não contribuem para o sucesso de uma organização, simplesmente porque o seu potencial não está a ser maximizado.

As comunidades de prática não podem ser cultivadas da mesma forma que se desenvolvem estruturas organizacionais tradicionais. Mais do que planear, dirigir e organizar as suas actividades, desenhar e desenvolver comunidades de prática implica obter e encorajar gradualmente a participação de indivíduos com talento e capacidades para gerar e implementar ideias inovadoras. O poder da organização é, assim, mediado pelos próprios interesses da comunidade. A organização não pode violar o desenvolvimento natural e dinâmico da comunidade, mas sim compreendê-lo e trabalhar com ele, proporcionando um ambiente favorável à criação e desenvolvimento dessas comunidades e fornecendo suporte e legitimidade à participação dos seus membros. Dificuldades podem surgir devido a factores como a estrutura demasiado formal da organização, falta de confiança entre os seus membros ou adopção de métodos incorrectos de lidar com conflitos que possam surgir no seio da comunidade. As pessoas não estão apenas ligadas entre si social, mas também emocionalmente (Wenger et al, 2002).

Uma vez que são conduzidas pelo valor que constituem para os seus membros, ligados entre si e organizados em torno de determinado tópico, constituem, segundo McDermott (*cit. in* Saint-Orge e Wallace, 2003, p. 105) um desafio tanto para a administração, como para a comunidade, sem esquecer o desafio pessoal e técnico que implicam.

3.1 - Fases de Desenvolvimento das Comunidades de Prática

Como uma estrutura social e dinâmica, as comunidades passam por ciclos de vida. Elas nascem, crescem, atingem a maturidade, até que entram em declínio e morrem. Em cada fase do seu ciclo de vida existem actividades e estratégias de suporte que as ajudam a atingir os seus objectivos e a leva-las até à fase seguinte do ciclo. Se a comunidade for

bem sucedida a sua visibilidade e o comprometimento dos seus membros irão crescer. Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.69), apresentam o seguinte modelo que ilustra as diferentes fases do ciclo de vida de uma comunidade de prática e o seu comportamento ao longo do tempo:



Figura 4 – Ciclo de Vida das Comunidades de Prática

(Wenger et al., 2002)

De acordo com a figura 4, são consideradas cinco fases consecutivas no tempo de vida de uma comunidade de prática: potencial, expansão, maturidade, sustentabilidade e transformação.

Fase1 – Potencial

As comunidades surgem como redes de pessoas que, independentemente de já se considerarem ou não como pertencentes a uma comunidade de prática, reúnem-se informalmente em volta de um tópico que consideram importante e partilham questões e necessidades similares. A descoberta de que há mais pessoas com objectivos e interesses comuns, que eventualmente estejam na posse de dados e opiniões que lhes permite aprender uns com os outros, faz crescer o senso de partilha e gerar entre esses indivíduos um maior interesse em manter essas interacções. Estas redes de pessoas contêm já todo o potencial de uma comunidade de prática desenvolvida.

O principal papel de uma organização nesta fase será o de identificar estes grupos que já sabem que conhecimento é importante partilhar e quais os problemas com que normalmente se deparam e ajuda-los a constituírem uma comunidade de prática.

Para isso não basta a existência de interesses em comum. Para se desenvolver uma comunidade de prática é necessário que esses interesses se transformem em algo útil para a organização. O principal objectivo nesta fase é então promover a comunidade em torno dos três elementos estruturais que caracterizam uma comunidade de prática: o domínio, a comunidade e a prática.

Assim, a organização deve ajudar a definir o domínio de acordo com os interesses dos membros, alinhado com temas importantes para toda a organização, abrangente o suficiente que permita a entrada de novos membros, tornando desta forma mais clara as dimensões da comunidade. Além disso, é necessário desenvolver os relacionamentos entre os indivíduos, ao mesmo tempo que se identificam projectos e tópicos cativantes que atraiam pessoas que auxiliem a conduzir ao sucesso da comunidade durante esta fase inicial.

É importante salientar que as comunidades de prática podem ser desenvolvidas sob diferentes propósitos. Quer seja para ajudar os indivíduos a resolver questões relacionadas com determinada área ou a desenvolver e disseminar um conjunto de *best-practices*, entre outras, definir o propósito inicial de uma comunidade poderá tornar o seu desenvolvimento mais natural e mais claro para os seus membros.

A dependência de um líder nesta primeira fase é notória. Alguém respeitado e bem relacionado na comunidade, com conhecimentos acerca do domínio, ajuda ao desenvolvimento da comunidade, mantendo-a focada no seu campo de acção e estimulando a colaboração e a participação dos membros. Geralmente bons comunicadores, os líderes de uma comunidade constroem redes de confiança entre os membros e pontes entre a comunidade e a organização (Wenger et al, 2002).

Fase 2 – Expansão

Quando a comunidade consegue compreender quais as suas dimensões e para onde se pode dirigir está pronta para se consolidar e alcançar a fase seguinte. Nesta segunda fase, é necessário que a comunidade gere energia suficiente para progredir e não entrar em apatia.

A fragilidade deste estágio do ciclo de vida de uma comunidade de prática está no balanço entre o grau de confiança existente entre os membros e o valor que estes retiram da sua participação e envolvimento na comunidade. É, assim, crucial nesta fase desenvolver actividades que permitam construir a confiança e a compreensão entre os indivíduos, desenvolvendo-lhes inclusive o hábito de se consultarem mutuamente. É necessário que a organização reconheça o papel da comunidade e a legitimize, relacionando-a com o contexto estratégico e com assuntos importantes para a organização (Wenger et al, 2002).

Fase 3 – Maturidade

Geralmente, a maturidade é encarada como a fase estável, em que já não é necessário grande suporte por parte da organização para que as comunidades prossigam. Contudo, isso é um erro que pode inclusive por em causa a continuidade da comunidade.

A vida de uma comunidade é complexa e, atingida a fase de maturidade, múltiplos factores podem ameaça-la. Novos membros trazem novas ideias e as necessidades da própria organização modificam. Nesta fase, a comunidade já não é apenas um grupo de pessoas reunidas em volta de um interesse comum que simplesmente partilham ideias e conselhos. À medida que a comunidade amadurece, o foco passa a estar no desenvolvimento do conhecimento, de forma colectiva. A comunidade passa assim a assumir um papel mais importante na organização. Neste sentido, necessita de clarificar as suas responsabilidades.

Como continuam a crescer e a modificar-se também durante este estágio, precisam de suporte e de esforços no sentido do seu desenvolvimento. As mudanças que as comunidades atravessam durante a maturidade são cada vez mais complexas, uma vez

que não só aumenta o número de colaboradores e dos relacionamentos, como a sua diversidade e responsabilidade.

As comunidades nesta fase necessitam por vezes de reorganizar-se e para isso dependem do apoio da organização. Muitas tensões podem surgir ao receberem novos membros com diferentes necessidades, que interrompem o ritmo que a comunidade já havia desenvolvido e que ameaçam o grau de familiaridade e intimidade que tornava a comunidade atractiva. Por vezes, as comunidades subdividem-se em sub-comunidades. Essas reorganizações podem causar dificuldades nos relacionamentos.

Estes desafios enfrentam grandes necessidades. A existência de processos de entrada de membros bem definidos, a criação de um repositório apropriado de conhecimento que torne tanto a contribuição como o acesso ao conhecimento da comunidade mais eficiente e ainda a definição do cargo de bibliotecário a um membro activo da comunidade que mantenha o repositório actualizado e acessível são exemplos de acções que podem ajudar a comunidade a atravessar esta fase do seu ciclo de vida (Wenger et al, 2002).

Fase 4 – Sustentabilidade

Uma comunidade amadurecida conta já com muitas mudanças que teve de enfrentar. Mudanças naturais de tecnologia, de membros e até de relacionamento com a própria organização. Comunidades já estabelecidas enfrentam muitas vezes o desafio de gerir a tensão criada pela necessidade de continuar a crescer e estar aberta a novas ideias e novos membros, apesar de já ter desenvolvido uma estrutura sólida de conhecimento e relacionamentos. Contudo, a comunidade para se manter viva e para que o seu domínio seja relevante, precisam de ser receptiva a novas ideias. Novos relacionamentos devem ser criados para permanecerem enérgicas.

A energia de uma comunidade nesta fase do seu ciclo de vida oscila entre picos mais altos ou mais baixos. Durante os períodos mais baixos, a comunidade precisa de ser rejuvenescida introduzindo novos tópicos ou recrutando novos líderes e novos membros para o grupo central da comunidade. Por vezes será interessante trazer perspectivas novas vindas de fora da organização. Comunidades activas e bastante desenvolvidas

procuram partilhar interesses com pessoas e grupos fora da organização que trazem novas discussões. *Benchmarking* ou usar ideias de outras organizações são exemplos de mecanismos poderosos que poderão injectar novas energias na comunidade (Wenger et al, 2002).

Fase 5 – Transformação

Ao longo da sua existência, uma comunidade enfrenta vários desafios no seu percurso, surgem novos interesses e novos relacionamentos se formam entre as pessoas. As exigências do mercado transformam-se, novas tecnologias surgem e tudo isso poderá significar para a comunidade encarar radicais transformações ou até o seu próprio fim.

A prática da comunidade pode tornar-se comum, sem grande relevância ou os seus membros desenvolverem novos interesses e já não verem interesse ou valor para participarem. Perante estas situações, algumas comunidades simplesmente desaparecem, ou então dividem-se, fundando outras comunidades. Outras exigem tantos recursos que chegam a ser institucionalizadas e transformadas em centros de excelência modificando a sua essência e o seu relacionamento com a organização. No entanto, estas transformações, ou o próprio desaparecimento são naturais e fazem parte do seu ciclo de vida de uma comunidade de prática (Wenger et al, 2002).

Adicionalmente à sua descrição, salienta-se que todas as fases não têm um tempo definido de duração. Cada comunidade desenvolve-se ao seu ritmo e apresenta características específicas de acordo com os membros que a compõem e relacionamentos e cultura que desenvolvem. Desenvolver comunidades de prática bem sucedidas implica compreender as fases que estas atravessam e assegurar que as expectativas, actividades de colaboração, tecnologias de suporte e planos de comunicação sejam correspondentes respectivamente a cada uma das fases que compõem o ciclo de vida, sob pena de deixar passar o momento certo para actuar e impedir que a comunidade evolua (Wenger et al, 2002).

4 – O PODER DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA: O CASO SIEMENS AG

Com 161 anos de existência nos campos da electrónica e da engenharia eléctrica, a Siemens é hoje uma potência global ligada em rede que oferece soluções inovadoras de acordo com as exigências dos seus clientes e participa em numerosos sectores como a energia eléctrica e nuclear, transportes, indústria, tecnologias de informação e soluções médicas e farmacêuticas.

Surgida em Outubro de 1847, em Berlim, como uma pequena oficina de engenharia de precisão, a Telegraphen-Bauanstalt von Siemens, como então se denominava, fundada por dois engenheiros alemães Werner von Siemens e Johann Georg Halske, destacou-se pela sua extraordinária capacidade de invenção e inovação. A criação do telégrafo de ponteiro, inovador quanto à forma de utilização que prescindia do conhecimento do código de morse e da prensa de guta-percha que revestia os fios das linhas telegráficas com material isolante que permitia substituir as linhas suspensas por subterrâneas, são dois pontos-chave que marcaram o avanço das telecomunicações no seu tempo e o início de uma empresa líder no seu campo de acção.

São vários os marcos históricos e invenções que revelam o percurso desta companhia até aos dias de hoje. Desde a instalação de várias linhas telegráficas que permitiu ligar várias partes do mundo, passando pela invenção do gerador eléctrico em 1879, pela instalação, no mesmo ano, da primeira rede de iluminação eléctrica da Europa ou a chegada do carro eléctrico em 1881, entre muitas outras, o longo curriculum desta multinacional conta com brilhantes invenções e inovações atrás de inovações, na vanguarda do seu tempo (Siemens, s/d).

Hoje a Siemens é formada por três sectores desde 2008 (indústria, energia e médica), está subdividida em 15 divisões e é uma das maiores companhias do mundo. Tal como o fez no passado sob o cunho de Werner von Siemens, um homem empreendedor que tanto contribuiu para o progresso tecnológico, continua a fazer importantes contribuições para o desenvolvimento e futuro da engenharia eléctrica e electrónica. Desde a produção de comboios de alta velocidade até ao desenvolvimento de tecnologias no campo dos serviços médicos, passando pelo fornecimento de soluções e serviços de consultoria no campo das tecnologias de informação, a Siemens, é

reconhecida pela sua excelência e capacidade de inovação, alavanca estratégica para a competitividade, que se baseia no melhor conhecimento técnico disponível, partilhado por 430 000 colaboradores espalhados por mais de 190 países (Siemens, s/d).

Beneficiando de sinergias provenientes da colaboração entre as diversas unidades de negócio em que uma tira vantagens da perícia e aprendizagem da outra e de uma excelente capacidade tecnológica que a demarcou desde o seu início e, em especial nos dias de hoje, das tecnologias de informação e comunicação, o conhecimento pode ser facilmente partilhado entre as diferentes unidades, mesmo numa empresa verdadeiramente global como é a Siemens.

Outrora uma companhia fortemente hierarquizada e burocrática, a Siemens conseguiu adaptar-se às exigências e pressões da Era da Informação e tornar-se numa empresa baseada no conhecimento do qual depende para fazer face às estratégias delineadas de forma mais eficaz e mais rápida do que a concorrência. A Siemens não vende apenas produtos mas sim “soluções totais” que incluem serviços baseados no conhecimento (Davenport e Probst, 2002, p.11).

Contudo, apesar da extensão do *know-how* alcançado pela Siemens, existe ainda um enorme potencial de fontes de conhecimento que pode ser explorado. Estudos revelam que, apesar dos esforços, só uma parte do conhecimento existente numa organização (20% a 40%) é que está a ser usado (Enkel et al., 2002, p. 116). Neste enorme organismo que é a Siemens presente em qualquer canto do mundo, o potencial de conhecimento é grandioso o que proporciona à companhia enormes benefícios: a criação de conhecimento e partilha de boas práticas que a tornam mais flexível perante as mudanças dos mercados e mais capaz de inovar e de gerar soluções mais eficientes para os problemas do dia-a-dia.

O conhecimento tornou-se um factor chave com as constantes e dinâmicas mudanças no ambiente que rodeia as organizações nos dias de hoje e, neste contexto, o CEO da Siemens, o Dr Heinrich von Pierer, assegura que: “*Entre 60% a 80% do valor acrescentado que geramos está directamente ligado ao conhecimento – e a proporção está em crescimento*” (Pierer, H., 2002, p. 5).

A Siemens acredita que a gestão do conhecimento melhora a performance e incita a inovação. Em 1999, a Siemens confirmou a importância da Gestão do Conhecimento ao criar uma unidade organizacional responsável pela coordenação da gestão do conhecimento que funciona como catalisadora e pivot ao consolidar a visão do negócio em todos os países onde a Siemens está representada e ao garantir a uniformização das políticas e procedimentos da Gestão do Conhecimento.

Nascida de uma comunidade de prática de gestão de conhecimento formada por 15 pessoas que cresceu de tal forma que, após requisição de suporte, se formalizou, (fenómeno “bottom-up”) algumas das várias tarefas desta unidade prendem-se com o desenvolvimento de uma cultura organizacional de partilha de conhecimentos ou a definição de uma estratégia de conhecimento integrada nas estratégias de negócio. (Enkel et al., 2002)

O método de organizar a gestão do conhecimento da Siemens permite que qualquer empresa baseada no conhecimento implemente as suas actividades mais rapidamente sem ter de reconstruir o seu *know-how* vezes sem conta, ao mesmo tempo que demonstra como reciclar o seu capital intelectual, facilitando assim os processos de inovação. Aliás, na opinião da APQC (American Productivity & Quality Center), a Siemens está entre as cinco melhores organizações com melhor modelo de implementação da gestão do conhecimento (dados de Fevereiro de 2000), tendo sido distinguida no ano seguinte pelo instituto de investigação de gestão do conhecimento Teleos, como uma das melhores vinte companhias, chegando a ser distinguida em 2003 com o título MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise) (Enkel et al., 2002, p.115).

E um método bem sucedido de gestão do conhecimento da Siemens é definitivamente o conceito de comunidades de prática. Uma vantagem específica é que as inovações, de vital importância para a Siemens, resultam da combinação de conhecimento daqueles envolvidos na comunidade. O elevado nível de motivação dos seus membros levam-nos a partilhar aquilo que sabem e a construir blocos de conhecimento resultantes dos relacionamentos, potenciando a transferência de boas práticas, ao mesmo tempo que desenvolvem as competências individuais dos membros da comunidade. Recorrem a canais de comunicação face-a-face, tais como conferências e *workshops* ou

videoconferências, ou virtuais como fóruns de discussão on-line, plataformas de informação, e-mails, entre outros (Franz et al., 2002).

Para a Siemens, as Comunidades de Prática são a forma ideal de conseguir ultrapassar as barreiras geográficas, culturais e organizacionais, construindo um nível de conhecimento que só irá beneficiar os seus clientes. O desenvolvimento de comunidades de prática para a Siemens tem sido um factor chave para o desenvolvimento de uma cultura do conhecimento e de um ambiente de colaboração que faz com que o conhecimento seja criado e partilhado por pessoas ligadas entre si. Existem mais de 1500 comunidades de prática no activo, com mais de 90 000 membros que desenvolveram já 250 000 “objectos do conhecimento”, ou seja, documentos, soluções e experiências (Siemens, s/d).

Neste contexto, e tendo em conta a importância que as comunidades de prática têm para a Siemens, foi criada em Dezembro de 1999 uma equipa de suporte a estas comunidades para facilitar a sua identificação, para lhes proporcionar apoio necessário durante o seu ciclo de vida, promovendo assim a criação e partilha de conhecimento e, em última instância, ajudar a transformar a Siemens numa rede global de conhecimento e inovação, promovendo a cooperação com base na confiança e mútuo respeito (Franz et al., 2002, p. 153).

Com o objectivo de proporcionar tanto *know-how* quanto possível sobre comunidades de prática, principalmente ao organizador e coordenador das actividades de uma comunidade, a equipa de suporte desenvolveu algumas actividades e serviços. Um deles foi a criação de um *website* onde é possível encontrar informação detalhada sobre o que é necessário fazer e aquilo que é importante para uma comunidade ao longo do seu ciclo de vida, ou então consultar casos práticos de comunidades da Siemens, definições ou dicas de como começar ou melhorar uma comunidade, entre outras informações extremamente úteis. Outro deles é a criação de uma listagem, um género de receita para o sucesso, com descrições de tudo o que está relacionado com comunidades: descrição de diferentes actividades de criação e partilha de conhecimento, descrição de como melhor desempenhar os papéis dentro da comunidade de prática, inclusive pistas sobre como descontinuar uma comunidade (Franz et al., 2002).

Suportar comunidades de prática são uma forma ideal de garantir que se está a promover a criação e partilha de conhecimento por todas as unidades de negócio da Siemens e que esta consegue aceder ao conhecimento no tempo ideal.

4.1 - Ciclo de Vida das Comunidades de Prática

Como processos interactivos que são, as comunidades de prática na Siemens atravessam um ciclo de vida dividido em três fases importantes: início, desenvolvimento e melhoria e fecho. Cada fase é composta por diferente actividades, assim como diferentes soluções de suporte.



Figura 5 – Fases do Ciclo de Vida de uma Comunidade de Prática

(Franz et al., 2002)

Fase de início: Esta primeira fase requer uma análise da situação para ver até que ponto formar uma comunidade poderá ser o método mais apropriado para resolver os problemas em questão e se sim, identificar o tipo de membros que irá integrar essa comunidade para conhecer os seus interesses para melhor saber motiva-los a colaborar. Nesta fase é importante desenvolver o conceito da comunidade, ou seja, qual o tema, as actividades que irão ser desenvolvidas, os membros e papéis distribuídos no seio da comunidade, quais os benefícios, o financiamento, entre outros. É também importante neste processo de arranque preparar a infra-estrutura tecnológica necessária e informar a direcção e registar a comunidade na Communities@Siemens Directory, uma ferramenta que permite que qualquer colaborador da Siemens encontre facilmente uma comunidade

de determinado tópico e respectiva informação sobre ela. É assim importante nesta fase de início, registar a comunidade neste directório para permitir encontrar potenciais novos membros. Finalmente, o arranque da comunidade é feito através da realização de um *workshop* que irá permitir que os membros se conheçam, planear actividades, acordar objectivos e organizar a estrutura da comunidade (Franz et al., 2002).

Fase de desenvolvimento e melhoria: Nesta fase a comunidade está enérgica e essa energia é necessário manter para que a comunidade se desenvolva e se sustenha. Para isso é necessário que os membros assegurem que as actividades desenvolvidas estão a permitir a criação e partilha de conhecimento. Nesse sentido, a equipa de suporte de comunidades de prática identificou algumas dessas actividades: identificação e recruta de novos membros, a sua integração e motivação a participarem; actividades de apresentação e promoção de eventos e conferências, publicação de artigos; estabelecer e manter infra-estruturas de tecnologias de informação e, por fim, monitorizar os custos e o próprio desenvolvimento de objectivos, ao mesmo tempo que adapta e melhora os parâmetros da comunidade (Franz et al., 2002).

Fase de fecho: Esta última fase do ciclo de vida ocorre quando a comunidade já não traz qualquer benefício para os seus membros ou quando os objectivos da comunidade já não estão a ser atingidos. Neste caso, a comunidade deverá ser descontinuada, organizando um *workshop* final para rever a actividades desenvolvidas e os processos e conclusões, transferindo para outras comunidades ou arquivando o conhecimento adquirido pela comunidade para poder ser usado (Franz et al., 2002).

4.2 – Resultados do Uso das Comunidades de Prática na Siemens AG

As Comunidades de Prática são um conceito da maior importância para esta multinacional. Como um fórum de partilha de conhecimento e como laboratório de teste, as comunidades de prática são hoje um ingrediente fundamental para a partilha de conhecimento que caracterizam a forma como as companhias mais avançadas e inovadoras do mundo são organizadas (Franz et al., 2002).

Nas palavras do CEO da Siemens AG, o Dr. Heinrich v. Pierer (*cit in.* Franz et al., 2002, p. 148), contextualizadas pelo ambiente de rápidas e constantes mudanças que caracterizam o actual mundo de negócios, é de vital importância gerir o conhecimento interno da organização de forma a torna-la mais eficiente, gerando benefícios maiores para os seus clientes e, para que isso aconteça, é necessário assegurar que todos os colaboradores acedam à rede de conhecimento no momento certo, de forma sistemática e não por mero acidente. Na Siemens, as comunidades de prática são tidas como sendo a forma ideal de aceder a essa vasta rede de conhecimento que está na posse não só dos milhares de colaboradores espalhados pelo mundo, mas também de membros de outras organizações que nelas participam e que enfrentem problemas e questões similares.

É uma forma de organização de enorme valor para a companhia uma vez que permite ligar pessoas de diferentes unidades organizacionais, atravessando fronteiras geográficas, hierárquicas, organizacionais, culturais e linguísticas, tal como representado na figura 6 (Franz et al., 2002), sendo que a única fronteira existente numa comunidade de prática é definida pelo próprio conhecimento partilhado.

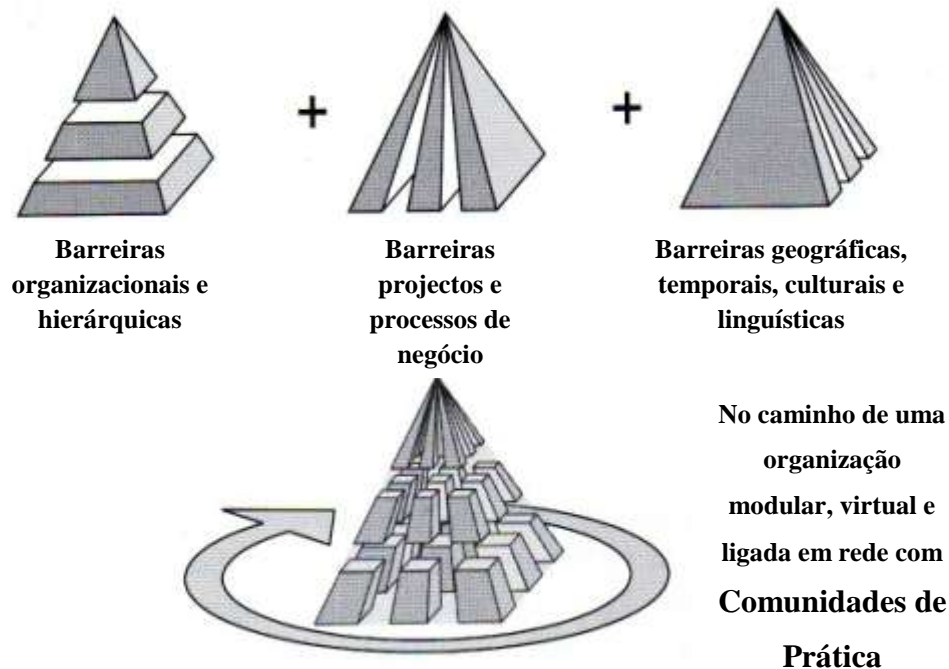


Figura 6 – Barreiras à criação e partilha de conhecimento

(Franz et al., 2002)

Facilitam o desenvolvimento de uma organização modular, que inclui na sua missão o objectivo de criar uma companhia global de conhecimento ligado em rede e assim facilitar o acesso e uso do vasto conhecimento detido para beneficiar clientes e conquistar novos negócios. Segundo Josef Hofer-Alfeis, coordenador de gestão do conhecimento da Siemens Corporate Information and Operations (CIO), “*as comunidades contêm mais conhecimento do que a soma de tudo o que os participantes sabem. Elas armazenam informação e distribuem-na como uma rede*” (Siemens, s/d).

Permitem a partilha de boas práticas, a identificação e uso de sinergias facilitados pelo forte sentimento de identidade, responsabilidade e compromisso para com a organização que se gera entre os membros de uma comunidade de prática. Potenciam a inovação resultante da combinação de conhecimento, sem esquecer os benefícios tangíveis para os colaboradores da Siemens ao permitirem que estes mais facilmente acedam ao conhecimento que permitirá de forma mais eficiente encontrar soluções para os problemas do dia-a-dia. O conhecimento documentado nas comunidades de prática pode ser aplicado mais rápida e eficientemente e com menores custos (Franz et al., 2002).

Tendo em conta estas vantagens, não é de estranhar que as comunidades de prática tenham vindo a ganhar importância no seio de companhias como a Siemens, caracterizadas pela sua elevada capacidade de inovação e de resposta às incertezas do complexo contexto organizacional em que estão inseridas.

5 - CONCLUSÃO

Depois de terminada a abordagem ao referencial teórico daquilo que alguns autores têm vindo a apresentar no domínio da Gestão do Conhecimento e, mais concretamente, a importância do fenómeno das Comunidades de Prática (CoPs) e desafios quanto à sua implementação, chegou agora o momento de realçar os objectivos iniciais, retomando alguns dos pontos explicitados ao longo desta monografia.

O contexto actual caracterizado pela turbulência e instabilidade força as organizações a reagir e a adoptar novas formas de trabalhar que aumentem o valor do conhecimento como novo factor de produção, que facilitem a sua criação e disseminação, assegurando assim a inovação e o desenvolvimento das organizações. Criar e cultivar comunidades de prática é uma iniciativa que torna esse processo possível ao permitir a existência de um espaço de partilha de ideias e opiniões, num ambiente de colaboração e elevado nível de interacção e empenho por parte dos seus membros. A forma informal, voluntária e mais fluida do que outras estruturas formais, de os membros se unirem em volta de determinado interesse em comum e, a partir daí, se desenvolverem relacionamentos com outros com quem podem aprender o que de mais recente existe em determinado campo de acção é um dos principais aspectos que caracteriza as comunidades de prática e que as salienta. Funcionam, assim, como uma rede de colaboração e aprendizagem onde é gerado e facilitado o fluxo de conhecimento.

Através da análise do caso concreto da multinacional Siemens AG, um conglomerado descentralizado e heterogéneo, foi possível perceber que as Comunidades de Prática (CoPs), devidamente apoiadas pela direcção, são uma forma eficiente e inovadora de transferir, partilhar e, conseqüentemente, de incrementar e alavancar o conhecimento numa organização reconhecida pelas suas boas práticas.

Manter uma comunidade viva, enérgica e apelativa aos seus membros é um dos principais desafios com que as organizações se deparam neste campo. Contudo, com o apoio da direcção, o desenvolvimento de comunidades de prática permite desenvolver uma cultura de conhecimento, que permite ligar os membros de uma organização de forma dinâmica para que o conhecimento seja criado e partilhado. E isso está a mudar cada vez mais a forma tradicional de muitas organizações trabalharem e potenciar o seu conhecimento.

6 – REFERÊNCIAS

Choo, C. (2006). *A Organização do Conhecimento: Como as Organizações Usam a Informação para Criar Significado, Construir Conhecimento e Tomar Decisões*. São Paulo, Editora Senac São Paulo.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington, Butterworth-Heinemann.

Davenport, T. e Probst, G. (2002). Siemens Knowledge Journey. In: Davenport, T. e Probst, G. (Ed.). *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practises*. John Wiley & Sons, pp. 10-21.

Davenport, T. e Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Harvard Business School Press.

Drucker, P. (2007). *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa, Actual Editora.

Enkel, E. et al. (2002). The Power of Communities: How to Build Knowledge Management On a Corporate Level Using a Bottom-up Approach. In: Davenport, T. e Probst, G. (Ed.). *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practises*. John Wiley & Sons, pp. 108-127.

Franz, M. et al. (2002). The Development of the Siemens Knowledge Community Support. In: Davenport, T. e Probst, G. (Ed.). *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practises*. John Wiley & Sons, pp. 147-159.

Lesser, E. e Prusak, L. (1999). Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. In: Lesser, E., Fontaine, M. e Slusher, J. (Ed.). *Knowledge and Communities*. Butterworth_Heinemann, pp. 123-131.

Noe, R. et al. (2003). Knowledge Management: Developing Intellectual and Social Capital. In: Jackson, S. Hitt, M. e Denisi, A. (Ed.). *Managing Knowledge for Sustained*

Competitive Advantage; Designing Strategies for Effective Human Resource Management. San Francisco, Jossey-Bass, pp. 209-242.

Nonaka, I. (1991). A Empresa Criadora de Conhecimento. *Harvard Business Review*, (Nov-Dez), pp. 27-49.

Nonaka, I., Konno, N. e Toyama, R. (2001). Emergence of “Ba”: A Conceptual Framework for the Continuous and Self-Transcending Process of Knowledge Creation. In: Nonaka, I. e Nishiguchi, T. (Ed.). *Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford University Press, pp. 13-29.

Pierer, H. (2002). Knowledge as a Competitive Advantage. In: Davenport, T. e Probst, G. (Ed.). *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practises*. John Wiley & Sons, pp. 5-6.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque, Free Press.

Saint-Onge, H. e Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. Burlington, Butterworth-Heinemann.

Serrano, A. e Fialho, C. (2005). *Gestão do Conhecimento: O Novo Paradigma das Organizações*. Lisboa, FCA – Editora de Informática.

Siemens Global Website. [Em linha]. Disponível em <<http://w1.siemens.com/entry/cc/en/>>. [Consultado em 07/05/2009].

Stamps, D. (1997). Communities of Practice: Learning is Social. Training is Irrelevant?. In: Lesser, E., Fontaine, M. e Slusher, J. (Ed.). (2000). *Knowledge and Communities*. Butterworth – Heinemann, pp. 53-64.

Watson, I. (2003). *Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories*. San Francisco, Morgan Kaufmann Publishers.

Wenger, E., McDermott, R. e Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston, Harvard Business School Press.