

GESTÃO DO CONHECIMENTO - COMUNIDADES DE PRÁTICA EM UMA INDÚSTRIA TRANSNACIONAL

Área temática: Gestão do Conhecimento Organizacional

Elaine Ventura
ventura.elainef@gmail.com

Marcia Regina Oliveira
oliveira_marciaregina@yahoo.com.br

***Resumo:** A Gestão do Conhecimento tem sido um tema cada dia mais valorizado e trabalhado nas organizações, sobretudo para garantir o desenvolvimento do capital intelectual e a vantagem competitiva. As comunidades de prática tem surgido como ferramenta que propicia o aumento do conhecimento através do compartilhamento de práticas e informações, sobretudo do conhecimento tácito adquirido por profissionais e ainda não explícitos. Diante deste cenário o presente estudo busca analisar como as comunidades de práticas podem contribuir para a gestão do conhecimento e se a mesma é uma opção que traz resultados organizacionais. Através da revisão bibliográfica buscará identificar a relação das comunidades de prática com a gestão do conhecimento e com o desenvolvimento organização. O estudo de caso em uma industria transnacional que já utiliza as comunidades de prática como uma ferramenta de Gestão do Conhecimento proporcionará analisar a relação da teoria com a prática e como as mesmas tem contribuindo para o desenvolvimento organizacional e para manutenção da vantagem competitiva.*

***Palavras-chaves:** Gestão do Conhecimento, Comunidades de Prática, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Organizacional, Conhecimento.*

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento global, as organizações buscam conquistar o diferencial de mercado e manter vantagem competitiva com relação aos concorrentes. Na era da informação, o grande diferencial para o desenvolvimento trata-se do capital intelectual que é gerido através da Gestão do Conhecimento, fazendo com que as organizações busquem investir e valorizar este capital.

Entende-se o conhecimento como o desenvolvimento das habilidades das pessoas fazendo com que o talento pessoal seja retido. Desta forma a busca por ferramentas para aprimorar e reter o conhecimento das pessoas nas organizações tem sido uma constante no dia a dia empresarial.

Atualmente as comunidades de práticas têm sido utilizadas como instrumentos de gestão do conhecimento, buscando através de diversas ferramentas como e-mail, internet, fóruns de discussão entre outras, promover o compartilhamento do conhecimento e conseqüentemente o aprimoramento das competências individuais e coletivas. As comunidades de práticas reúnem pessoas com um mesmo interesse facilitando a distribuição de informações dentro da empresa e proporcionando a troca de experiências, aprendizado e formas de lidar com os problemas já encontrados por determinados grupos.

A Gestão do conhecimento ajuda a encontrar melhores práticas de desenvolver as habilidades dos empregados, e conseqüentemente colaborar com as empresas a recrutarem e reterem talentos.

1.1.Situação Problema

O mercado global encontra-se cada vez mais exigente e o desenvolvimento e aprimoramento das organizações faz-se essencial para manter vantagem competitiva das mesmas. Na Era do Conhecimento o capital intelectual tem sido uma das principais preocupações das organizações para seu desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva.

As pessoas ao executar suas atividades nas organizações adquirem conhecimento com suas experiências profissionais e pessoais e estas passam a ser agregadas às suas tarefas.

Tem-se então o conhecimento tácito associado às experiências pessoais dos empregados das organizações e a necessidade de compartilhar informações e formalizar procedimentos.

A formalização e compartilhamento do conhecimento tácito dos empregados, torna-se um desafio para as organizações manterem o capital intelectual, sobretudo na possível saída de pessoas nas organizações.

1.2. Objetivo

O presente estudo objetiva analisar o papel das comunidades de prática em uma organização, como as mesmas estão ligadas à gestão do conhecimento contribuindo para a formalização do conhecimento tácito e os benefícios que as organizações podem conquistar com a utilização deste método.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1. A evolução do conhecimento

A Gestão do Conhecimento, desde o século XIX vem sendo discutido, iniciado pelo pioneirismo de Taylor, em um período onde os autores da época discutiam a produtividade vulgarmente dividindo os trabalhadores dedicados dos trabalhadores menos comprometidos. Tal teoria vinha em contradição à afirmação de Taylor (1990), que defendia o desempenho de cada operário não necessariamente pelas suas habilidades, mas sobretudo pelo conhecimento que detinham em determinadas tarefas, e tal premissa fundamentou a teoria que contava com a participação ativa dos trabalhadores nos processos produtivos.

Para alguns autores, a Gestão do Conhecimento tem sido mais uma moda utilizada no mundo organizacional, mas sem grande utilidade. Entende-se porém que a complexidade dos negócios aumentou muito, sendo a gestão do conhecimento uma ferramenta capaz de trazer ferramentas de sustentabilidade para as organizações conforme afirmam Davenport e Pruzak (1998, p. 28) “A única vantagem sustentável de uma empresa vem do que ela sabe e de quão rápido assimila e utiliza novos conhecimentos”.

2.2.O conhecimento

Nonaka (1997) diferencia informação do conhecimento à medida que define informação como um fluxo de mensagens, e conhecimento como a organização desse fluxo apoiado sobre as crenças e experiências de cada indivíduo. Também descreve o conhecimento como a junção de experiência, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual conseguindo estrutura a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Sabbag (2007, apud SILVA 2011), diferencia o conhecimento em duas formas: o conhecimento propositivo ou proposicional, entendido como um conjunto de crenças verdadeiras e justificadas e o conhecimento competente que não envolve crenças, mas sim aptidões, fruto de experimentação, sensações e percepções. Assim para o autor o conhecimento trata-se do conjunto do que foi percebido descoberto ou aprendido e traça essa adição para os indivíduos em uma escala de diferentes aspectos em que o conhecimento pode ser encontrado.

Para Nonaka (1997) a informação se diferencia do conhecimento à medida que a informação é definida como o fluxo de mensagem e como a organização deste fluxo apoiada em crenças e experiências de cada indivíduo. Para o autor o conhecimento reúne as experiências, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual propicia a estrutura, avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Conforme Milton (2005 apud SILVA 2011) o conhecimento é algo pessoal, porém com o avanço de soluções globais, o conhecimento torna-se cada vez mais indispensável para desenvolvê-los, desta forma a absorção do conhecimento em sua totalidade por um único indivíduo passa a ser cada vez mais difícil, assim começa-se a surgir nas organizações comunidades de conhecimentos como ferramentas para a criação, para manutenção, aplicação e desenvolvimento do conhecimento em núcleos.

2.3.Dado, informação ou conhecimento

Dado, informação ou conhecimento tratam-se dos três primeiros níveis que se relacionam com o que foi ou é conhecido, sendo a sabedoria aquela que se relaciona com o futuro. A sabedoria, além de compreender o presente e o passado, desenvolve o futuro.

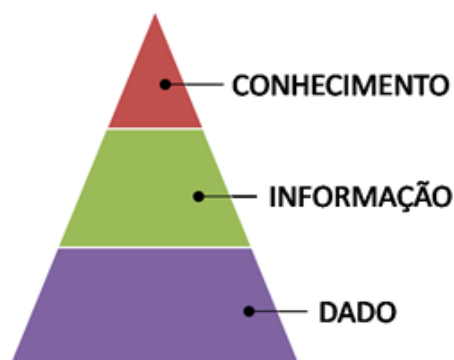


Figura 1 - Pirâmide do conhecimento
Fonte: adaptado de Silva (2011)

A sabedoria e a compreensão para Ackoff (1989 apud SILVA 2011), está dentro de um processo de interpolação entre níveis. Visto também como um processo cognitivo e analítico onde acredita que podemos conhecer e aprender mais a partir dos conhecimentos já possuídos.

As nove etapas conhecidas como 9C's, criada por Tiwana (2000 apud SILVA 2011), funcionam como um modo para a compreensão de dados, informação e conhecimento, em que as cinco primeiras etapas (contexto, categorização, cálculo, correção e condensação) são relativas à compreensão das relações de dados a informação, e as outras quatro (comparação, consequência, conexão e conversão) são relativas à compreensão dos padrões da informação ao conhecimento.

2.4. Tipos de conhecimento

O conhecimento tem várias características diferentes vistas por muitos autores, como por exemplo: Nonaka Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), que apontam o conhecimento no plano individual como origem e aplicação que ocorrem na mente das pessoas, e nas organizações assim encontradas em documentos, processos, práticas. Com isso divide-se o conhecimento em duas categorias: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Conhecimento tácito

O conhecimento tácito trata-se do conhecimento silencioso, calado. Tal conhecimento surge da prática sobre determinados assuntos e com ele trazem emoções, sentimentos e muitos outros fatores ligados à experiência pessoal do indivíduo. Desta forma afirma-se que tal

conhecimento não pode ser manipulado, transformado ou mudado. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Sabbag (2007 apud SILVA 2011) afirma que o conhecimento tácito se constitui dentro do contexto social e individual de cada pessoa, ou seja, não está ligada à propriedade de um grupo, mas sim aos fatos dados e capturados do ambiente no qual as pessoas se relacionam.

Conhecimento explícito

O conhecimento explícito se refere ao conhecimento que é codificado, formalizado e transmitido em linguagem formal e sistemática. (TIWANA, 2000 apud SILVA, 2011). O conhecimento explícito pode ser transmitido, decodificado e registrado em meios físicos, normalmente utilizando uma mídia ou tecnologia. Tal conhecimento é encontrado em livros, manuais, bancos de dados, entre outros.

Conhecimento tácito x conhecimento explícito

Algumas características diferem conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Propriedades do conhecimento Tácito	Propriedades do conhecimento Explícito
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de saber se adaptar com situações novas e inusitadas; • Habilidade, saber como, saber por quê; • É preciso treinamento técnico para transferência de conhecimento experimental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza de se disseminar, reproduzir para acesso e reuso; • Agilidade de ser compartilhado, ensinado e treinado pelos métodos convencionais; • Simplicidade de ser organizado e sistematizado.

Tabela 1- Diferença entre conhecimento tácito e conhecimento explícito

Fonte: Dalkir (2005 apud SILVA 2011).

Construindo uma ligação com a definição de conhecimento feita por outros autores como Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) pode-se definir como sendo uma criação de natureza pessoal e totalmente influenciado pelas experiências dos indivíduos, todo conhecimento é tácito por natureza, e sempre que o conhecimento ou parte dele pode ser explicitada esta se transforma em informação, pois todo conhecimento é tácito ou tem raízes tácitas.

2.5.A Gestão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) criaram a “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional”, que deu início à Gestão do Conhecimento, tal teoria afirma que o conhecimento, ao contrário da informação, trata das crenças e compromissos alinhados com a atitude em uma intenção específica.

Para os mesmos autores o “conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. É essa interação que os autores chamam de conversão do conhecimento, que é um processo social entre indivíduos que se expande em termos de qualidade e quantidade. A gestão do conhecimento como principal desafio para a aquisição e a para transferência do conhecimento pessoal do trabalhador (tácito) e do conhecimento declarativo (explícito), num processo de transformação interativa e em espiral.

2.6.Os processos de Gestão do Conhecimento

Uma orientação para processos significa alterar a visão tradicional sobre a estrutura e as relações em determinadas atividades. Davenport (1998) cita que enquanto a estrutura hierárquica representa uma visão fragmentaria e estanque das atividades e relações entre pessoas e funções, o enfoque em processos pressupõe uma visão dinâmica da forma pela qual essas pessoas e atividades produzem valor. De acordo com o autor, as atividades empresariais devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas sim como processos-chave.

O processo de Gestão do Conhecimento consiste na geração, compartilhamento, preservação e utilização do conhecimento, e são chamados de processos-chave da gestão do conhecimento, utilizando a denominação apresentada por Davenport e Prusak (1998).

2.7.Geração do conhecimento

Davenport e Prusak (1998) descrevem que um conhecimento não necessita ser recém-criado para possuir utilidade, mas precisa ser novidade para a empresa. Dessa forma, obter-lhe

é a maneira mais efetiva de se conquistar conhecimento, independentemente de restrições financeiras ou estruturais.

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram um modelo de geração do conhecimento para facilitar o entendimento, composto por cinco fases. Segundo os autores, o modelo deve ser interpretado como um exemplo de como deveria ser a criação do conhecimento, para um processo que pode ter uma infinidade de variações, de acordo com as peculiaridades de cada organização.

1ª fase: compartilhamento do conhecimento tácito;

2ª fase: criação de conceitos;

3ª fase: justificação dos conceitos;

4ª fase: construção de um arquétipo;

5ª fase: difusão interativa do conhecimento.

Conforme Davenport e Prusak (1998), a geração de conhecimentos surge a partir da medida em que a empresa interage com seu ambiente, absorvendo informações e transformando-as em conhecimento, em combinação com suas experiências, valores e regras internas.

Grande parte das pessoas busca naturalmente aprender, dividir o que sabem ou melhorar a forma de fazer diversas atividades. No entanto, fatores estruturais, logísticos e culturais dificultam o aprendizado individual e organizacional. Estes fatores tendem a desgastar o compartilhamento do conhecimento, porém devem ser vencidos pela atuação da organização na motivação, facilitação e confiança.

As organizações buscam constantemente desenvolver esforços para criação de um ambiente favorável à geração do conhecimento e ao compartilhamento do mesmo.

O processo de preservação do conhecimento está intimamente ligado à criação de uma memória organizacional, que é descrita, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002 apud FLORIANO, 2012, p. 07), como um sistema de conhecimentos habilidades que preserva e armazena percepções e experiências além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente na geração de novos conhecimentos. A escolha das práticas com

que se preservará o conhecimento deve estar de acordo com o tipo de conhecimento em questão.

2.8.As comunidades de práticas

Teixeira Filho (2004 apud FLORIANO, 2012) afirma que as comunidades de práticas sempre existiram nas organizações e surgem de forma espontânea à medida que as pessoas buscam se ajudar, solucionar problemas ou mesmo desenvolver novas ideias. As organizações podem ser constituídas por um alto número de comunidades que práticas que normalmente não são reconhecidas pela organização.

As comunidades são aliadas da organização na busca de inovação e melhoria. Segundo o autor os membros dessas comunidades discutem novas ideias, trabalham em conjunto na busca de soluções e monitoram o surgimento de inovações dentro e fora da organização. Quando uma comunidade decide estar à frente dos acontecimentos de sua área de atuação, seus membros distribuem responsabilidades para estar atentos ou mesmo desenvolver novas ideias para a empresa. E essa participação ocorre de maneira voluntária, motivada pela busca de uma identidade profissional e dentro do próprio grupo. (WENGER, 1998, apud FLORIANO, 2012, p. 09).

Sempre que membros das comunidades de prática compartilham conhecimento, desenvolvem uma compreensão compartilhada que resolve informações confusas e conflitantes. Tal processo expande o conhecimento organizacional que deixa de ser apenas individual e passa a cristalizar-se na rede de conhecimento da organização.

No que tange à preservação do conhecimento, Wenger (1998 apud FLORIANO, 2012) afirma que as comunidades de prática retêm conhecimento dinâmico, diferentemente de um banco de dados ou um manual de procedimentos. Elas preservam o conhecimento tácito de uma forma que sistemas formais não conseguem capturar. Por outro lado, planejar uma infraestrutura que apoie a interação dessas comunidades com o conhecimento explícito pode ser bastante proveitoso.

De acordo com Bukowitz e Williams (2002), construir depósitos e catálogos de conhecimento ao redor das comunidades de prática torna a busca de competências no interior das organizações muito mais fácil e intuitiva. Os membros das comunidades, ao mesmo tempo em que utilizam o conhecimento armazenado nessas ferramentas, também, passa a colaborar com elas, em uma interação contínua com a organização.

2.10 As comunidades de prática e o aprendizado organizacional

O processo de aprendizagem organizacional é relativo sobre um modelo de gestão de pessoas que permite o gerenciamento do conhecimento, e proporciona a criação de novas competências. Este tipo de gestão é visto como um conjunto de políticas, práticas, ações que tem influência no comportamento humano, e com consequência o ambiente de trabalho. Organização e pessoas, unidas, ajudam a promover troca de competências, pois a empresa transfere seu conhecimento para as pessoas enriquecendo-as e preparando-as para novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. Já as pessoas ao desenvolver suas capacidades individuais, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2001).

A comunidade de prática é um grupo de pessoas que se reúne para discutir, sobre um determinado assunto, sendo sua grande vantagem o fato de encontrarem na prática e na troca de experiência uma solução para o aprendizado e para resolução de problemas, em um tempo menor do que aconteceria normalmente Wenger e Snyder (2001 apud LOPES e OLIVEIRA, 2007).

Essa troca de informação, geralmente ocorre nos espaços dentro do local de trabalho, em espaços como a sala do cafezinho, o almoço e muitas vezes no próprio posto de trabalho, quando o colaborador interrompe suas atividades para uma conversa com o colega do lado. Os participantes dessas comunidades também se beneficiam de recursos como e-mail, fóruns de discussão, *Messenger* e telefone para trocar informações com outros participantes dessas comunidades que não necessariamente trabalham na mesma empresa. As informações destas comunidades devem ser reconhecidas pela organização como forma de enriquecimento dos ativos intangíveis, porque são importantes para a formação de novas competências, à medida que esse conhecimento é disseminado, e utilizado pelos colaboradores no desenvolvimento de suas tarefas. Por meio das comunidades de prática, a organização pode preservar o aprendizado contínuo, pode codificar o conhecimento e estocá-lo para melhorar a sua

competitividade no mercado. Estoques de conhecimento são, portanto, resultado de aprendizagem e desempenham papel fundamental na manutenção e aprimoramento da capacidade competitiva de uma organização (Nakano e Fleury, 2005 apud LOPES e OLIVEIRA, 2007).

3 MÉTODOS

Para o estudo realizado foi utilizado o método de pesquisa bibliográfico associado a um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica segundo Gil (1991) é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

A pesquisa bibliográfica no presente estudo foi utilizada para investigar conceitos de conhecimento, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e a relação das comunidades de prática com o aprendizado organizacional. Tal pesquisa forneceu elementos que serviram como base para o estudo de caso aqui analisado e a relação da teoria com a prática.

A base bibliográfica permitiu o aprofundamento do conteúdo estudado através da utilização da comunidade de prática como uma das ferramentas da Gestão do Conhecimento alinhada às estratégias da organização. Conforme Yin, 2001, o estudo de caso contribui para o entendimento de fenômenos individuais, organizacionais e políticos. Questões do tipo, “como” e “por que” são essencialmente mais explanatórias, e aumentam a probabilidade que leve ao estudo de caso, pesquisas históricas e experimentos, como estratégias de pesquisas escolhidas.

O levantamento de dados foi realizado em uma indústria transnacional com sede no Brasil. Foi analisada a estrutura da formalização das comunidades de prática na presente organização e o alinhamento da mesma com a difusão e preservação do conhecimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados mostram como uma organização transnacional com sede no cone leste paulista, utiliza as comunidades de prática como uma das ferramentas da gestão do conhecimento que leva trabalhadores a compartilhar conhecimentos, contribuindo com o

crescimento intelectual dos membros das comunidades e conseqüentemente com o desenvolvimento da organização.

4.1 A gestão do conhecimento na organização

A Organização apresentada neste estudo trata-se de uma indústria transnacional com sede no Brasil. Composta por aproximadamente 19.000 empregados com filiais no Brasil e outros países trabalhando com a fabricação de seus produtos e serviços de suporte ao cliente pós-venda.

Como todas as organizações, a organização estudada está inserida em um mercado globalizado e competitivo que exige que as organizações se mantenham em constante desenvolvimento para garantir sua parcela de mercado.

Uma das vertentes utilizadas pela organização estudada trata-se da Gestão do Conhecimento, utilizando como base os critérios da Fundação Nacional da Qualidade.

O conhecimento é apresentado fluindo por 5 etapas, conforme é apresentado na Figura 2.



Figura 2 - Etapas da Gestão do Conhecimento
Fonte: Documentos da organização

Com a Gestão do Conhecimento a organização busca aplicar, identificar, gerar, armazenar, proteger e disseminar o conhecimento. Com tais etapas a organização possibilita transformar o conhecimento de cada empregado, adquirido seja por formação técnica, mas, sobretudo por experiência profissional, e distribuí-lo para diversas áreas da mesma através da disseminação do conhecimento.



As informações são centralizadas em um portal de Gestão de Conhecimento, através da intranet da organização onde a mesma alinha as ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas com o programa de excelência empresarial e disponibiliza links para acesso às Comunidades de Prática existentes.

No portal de Gestão do Conhecimento as comunidades de prática são dispostas em uma lista separadas por categoria, conforme apresentadas no Quadro 1.

Comunidade	Categoria – Fluxo de valor
Qualidade – Processos de Suporte e Melhoria	Atender acionistas
MG – Modelo de Gestão	Atender acionistas
Seleção de Software	Atender acionistas
Excelência empresarial	Atender acionistas
Controladoria	Atender acionistas
PPCP – Planejamento, programação e controle da produção	Atender pedidos
FOE & ESD	Atender pedidos
Gerenciamento de montagem e entrega	Atender pedidos
Liderança	Atrair e reter pessoas
Mobile	Atrair e reter pessoas
Comunicação com os empregados	Atrair e reter pessoas
Comunidade de Cyber Security	Atrair e reter pessoas
Governança da qualidade do produto	Desenvolver produtos
Performance de fornecedores	Gerir valor para parceiros
Gestão de documentos e contratos	Gerir valor para parceiros
Programação e compras	Gerir valor para parceiros
Planejamento de materiais	Gerir valor para parceiros
Gestão de fornecedores	Gerir valor para parceiros
Custo de Manutenção	Servir Clientes
CRM	Servir Clientes

Quadro 1 - Lista de comunidades de prática

Fonte: Documentos da organização

A organização das comunidades vai sendo formada conforme demanda de forma que as pessoas juntas possam melhorar o que fazem, seja na resolução de um problema ou no aprendizado diário, através da interação regular em ambientes reais e virtuais. A medida que

um só tem o conhecimento sobre um determinado assunto e compartilha com outra pessoa, no final as duas pessoas terão o conhecimento sobre aquele assunto.

Estrutura das comunidades de prática na organização

As comunidades de prática da organização são organizadas quanto aos seus membros e dispõem de recursos para compartilhar o conhecimento seja de forma presencial ou virtual.

Quanto aos membros, as comunidades são estruturadas com coordenador, moderador e membros.

- **Coordenador** – Tem por objetivo liderar a comunidade e seu crescimento bem como estimular a participação dos membros. Existe um coordenador para cada comunidade;
- **Moderador** – Tem por objetivo auxiliar os membros quanto aos processos, conceitos e ferramentas disponíveis. Podem existir um ou mais moderadores para cada comunidade;
- **Membros** – Tem por objetivo participar das discussões presenciais e virtuais, contribuindo para o crescimento da mesma.

A participação de qualquer um dos membros nas comunidades é voluntária e todos os membros devem se sentir bem e a vontade na comunidade.

Os membros podem ser inseridos na comunidade pelo coordenador, após realizar um treinamento sobre gestão do conhecimento e as comunidades de prática disponível para todos os empregados da empresa na sua página pessoal na intranet.

Somente empregados da organização podem participar das comunidades e faz-se essencial que a comunidade possa garantir a validação e a relevância do conteúdo publicado na comunidade.

Para incentivar a participação de membros na comunidade a organização apresenta alguns motivos adesão dos empregados, como apresenta a Figura 3.



Figura 3 - Motivos para participação nas comunidades de prática
Fonte: Documentos da organização.

Para discussão e compartilhamento do conhecimento as comunidades contam com os seguintes recursos:

- **Reuniões presenciais** – Acontecem com periodicidade definida por cada comunidade, podendo ser quinzenais, mensais, bimestrais ou na frequência definida pelos envolvidos na comunidade;
- **Ambiente virtual** – O ambiente virtual propicia a interação dos membros das comunidades através da utilização de recursos tecnológicos. Este recurso proporciona a interação dos membros da comunidade fora das reuniões presenciais, além gerar a possibilidade de abrir debates sobre temas de interesse da comunidade que podem ser construídos em conjunto. No ambiente virtual os principais recursos são: Fóruns, Blog, Documentos, Avisos, Calendários e Wiki.

A utilização das comunidades de prática na empresa estudada possibilitam a formalização do conhecimento tácito dos profissionais, transformando-os em conhecimento explícito e possibilita, onde cabível, desenvolver procedimento e instruções de trabalho.

Para atingir os objetivos empresariais da organização em questão, as comunidades de prática atuam de forma integrada com o programa de excelência empresarial, de forma que o conhecimento discutido e compartilhado nas comunidades de prática aumente o capital intelectual da organização e possibilitem a manutenção da vantagem competitiva da mesma.

Discussão

A necessidade de manter vantagem competitiva na organização exige que as mesmas se adaptem às constantes inovações de mercado. Percebe-se então uma intensa preocupação com o crescimento do capital intelectual das pessoas, que são as únicas que podem providenciar o desenvolvimento de processos necessários para inovar e atuar em melhoria contínua.

Por um lado existem previamente procedimentos pré-definidos e formalizados na organização, onde cada novo colaborador pode adquirir conhecimento explícito específico daquela organização, por outro lado e não menos importante encontra-se o conhecimento tácito, implícito em cada profissional que o desenvolveu baseado em experiências, crenças e valores, como afirma Nonaka e Takeuchi, 1997. Este tipo de procedimento pode gerar diferencial no desenvolvimento das atividades e dos processos que talvez um novo colaborador possa não tomar conhecimento em treinamentos e instruções de trabalho.

As comunidades de prática podem trabalhar esta lacuna e transformar estes conhecimentos em procedimentos formais da empresa, de forma que o conhecimento compartilhado e estruturado gere melhorias para o desenvolvimento das atividades.

A empresa em estudo apresenta um cenário que confirma a teoria citada ao estruturar as comunidades de práticas, alinhando-as com os objetivos organizacionais e abrindo espaço para desenvolver novos documentos e procedimentos através das informações compartilhadas nestas comunidades.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido com base na utilização das Comunidades de Prática como ferramenta da gestão do conhecimento e aprimoramento do capital intelectual das organizações.

Foi apresentado o desafio da retenção e desenvolvimento do conhecimento das pessoas, sobretudo do conhecimento prática adquirido através de experiências, crenças e outros fatores pessoais, porém ainda não formalizado nos processos.

Pode-se perceber como as comunidades de prática contribuem para compartilhamento do conhecimento, sobretudo do conhecimento informal nas organizações e como este mesmo pode ser disseminado para outros membros aumentando o capital intelectual e contribuindo para o desenvolvimento organizacional e sobretudo para manutenção da vantagem competitiva no mercado.

Foi possível ainda apresentar como esta estrutura já funciona em uma indústria transnacional, como as comunidades são organizadas e conseqüentemente os benefícios que a mesma pode trazer para esta mesma organização.

Percebe-se que o tema abordado tem grande relevância no dia a dia das organizações, pois além de permitir que o compartilhamento do conhecimento informal proporcione o crescimento profissional de seus empregados, provê o aumento do capital intelectual e favorecimento do desenvolvimento organizacional. Tal disseminação de conhecimento mitiga os riscos de perda de informações valiosas para a organização com o possível desligamento de empregados. As pessoas tem se tornado uma das maiores preocupações das organizações, pois através delas o cumprimento dos objetivos estratégicos torna possível e na Era da Informação, gerir e aprimorar conhecimento é fator chave de sucesso.

REFERÊNCIAS

BUKOWITZ, Wendi R., WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

DUTRA, J. S. **Gestão por competências.** Um novo modelo avançado para gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FLORIANO, Paulo Roberto. **Gestão do conhecimento em comunidades de prática: a experiência da comunidade em construção.** Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000182v002GC%20em%20Comunidades%20de%20Pratica%20-%20a%20experienc.pdf>> Acesso em: 15 mai. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaca. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Eduardo Ferreira de Sousa. **Aplicação de Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Desenvolvimento de Produtos Automotivos.** Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas. Campinas: 2011.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos.** São Paulo: Grupo A, 2001.