

O papel das comunidades de prática na aprendizagem organizacional

Naldeir dos Santos Vieira

naldeir@yahoo.com.br

Programa de Pós Graduação em Administração (PROPAD), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Recife, PE, Brasil.

RESUMO:

A aprendizagem organizacional, assim como as comunidades de prática, são temáticas de estudos recentes, mas sempre estiveram presentes nas organizações. Deste modo, o objetivo deste trabalho é analisar o papel das comunidades de prática no processo de aprendizagem organizacional. Os estudos nestas áreas se intensificaram com o aumento das incertezas ambientais, que passou a exigir da organização a geração, a aquisição e o compartilhamento do conhecimento, para melhorar as habilidades de seus integrantes e sua capacidade de tomar decisões mais eficientes. Este trabalho é um ensaio teórico e tem como objeto de estudo os diversos trabalhos de autores, que estudam este tema. Os resultados desta investigação mostram que as comunidades de prática são ferramentas importantes no processo de aprendizagem. Sobretudo no que diz respeito à geração de benefícios organizacionais, grupais e individuais. No entanto, deve-se considerar, diante das suas características informais, que elas não podem surgir “do nada”, não obstante, podem ser estimuladas e mantidas por meio de recursos organizacionais, como se procurou demonstrar no modelo aqui proposto.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Comunidades de prática. Gestão do conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional sempre teve grande importância para as organizações que necessitam do conhecimento para melhorar a habilidade de seus membros na realização das atividades e para obterem melhores condições de lidar com as incertezas e tomar decisões mais acertadas. Apesar de ser uma temática nova, as organizações sempre se preocuparam e se beneficiaram da aprendizagem, tanto no nível individual, quanto no grupal ou organizacional.

As organizações necessitam criar, compartilhar e aplicar o conhecimento em produtos ou serviços obtendo maiores retornos com suas atividades. Diante desta necessidade, as comunidades de prática (CoP) se tornaram um meio eficiente para o processo de aprendizagem de adultos, por elas permitirem uma maior facilidade de compartilhamento do conhecimento, principalmente o tácito, que é melhor transmitido através da ação, discussão e integração de pessoas em um determinado grupo.

As CoP são formadas por determinados grupos de pessoas que compartilham uma determinada preocupação, sendo que estas pessoas se relacionam com o objetivo de trocar conhecimentos e experiências. Uma de suas características principais é a informalidade, apesar de alguns autores considerarem a existência de CoP formais.

Diversos autores consideram a existência de vários benefícios resultantes da existência de CoP nas organizações. Deste modo, o objetivo deste trabalho é analisar o papel destas

comunidades no processo de aprendizagem das organizações, considerando seus benefícios, suas particularidades e o processo de criação e desenvolvimento das mesmas.

Este estudo é relevante pelo fato de as CoP terem se tornado uma temática estudada apenas recentemente, assim como pelo fato de alguns autores considerarem que elas oferecem grandes contribuições para o processo de aprendizagem organizacional. Utilizou-se como metodologia a análise bibliográfica e de trabalhos de autores que estudam esta temática.

Primeiramente são abordados o conceito de aprendizagem organizacional e as correntes que explicam a aprendizagem como um processo de troca de experiência. Nesta mesma seção, são expostos os diversos conceitos de CoP, um breve histórico e uma diferenciação entre os diversos tipos de CoP existentes e são analisados determinados estudos realizados no Brasil e no exterior. Na terceira seção é feita uma análise de seu papel e de seus benefícios para a aprendizagem das organizações. Fechando esta seção, é elaborado um modelo de implantação e desenvolvimento de CoP, e, finalmente, na última seção, são feitas algumas considerações finais.

2. A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional tornou-se uma temática amplamente discutida, seja no âmbito político, econômico, profissional ou no acadêmico. Tem também assumido importância predominante nos anos recentes, como evidenciado tanto no volume de publicações que aparecem nos periódicos (GROSSAN; GUATTO, 1996 *apud* EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998), “quanto pela extensão do interesse com a disciplina e adoção do conceito” (DOGSDON, 1993; EASTERBY-SMITH, 1997 *apud* EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998, p. 259).

Para Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998, p. 259), o crescimento do interesse por esta temática é resultado de três fatores: “a velocidade da mudança tecnológica, o avanço da globalização e a competição corporativa crescente”. As firmas estão sendo pressionadas a desenvolverem e lançarem novos produtos no mercado num curto período de tempo e a globalização aumenta esta pressão, impulsionando o aumento da competição entre as organizações.

Neste contexto, a aprendizagem como um processo de geração, aquisição e compartilhamento de conhecimento, torna-se um diferencial competitivo das organizações. “À medida que as companhias buscam novas formas de alavancar seus recursos para ganhar mais vantagens competitivas, a consciência de que o conhecimento que existe dentro de uma empresa é um de seus recursos mais importantes, tem aumentado” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

A aprendizagem organizacional é entendida sob diferentes perspectivas, não existindo uma definição única para o que ela venha a ser, fazendo com que os conceitos variem de acordo com a visão de mundo de cada autor e com objeto estudado. Neste trabalho, foca-se especialmente a aprendizagem de adultos, na qual as CoP atuam como ferramenta para a criação, desenvolvimento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Merriam e Caffarella (1999) organizaram estes diversos pontos de vista sobre o processo de aprendizagem, agrupando-os em cinco orientações básicas: a behaviorista, a cognitivista, a humanista, a do aprendizado social e a construtivista. Para Merriam e Caffarella (1999, p. 249),

embora o aprendizado tenha sido definido numa variedade de formas, a maioria das definições inclui os conceitos de mudança comportamental e experiência. Uma definição comum dos psicólogos, especialmente aqueles

que estavam investigando o fenômeno até os anos 50, é que o aprendizado é uma mudança de comportamento [sem grifos no original].

Em um sentido amplo “a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 27). Sob um entendimento mais convencional, Gherardi, Nicoli e Odella (1998) consideram que aprendizagem ocorre através da internalização de algum tipo de conhecimento e com a transferência de informação de uma fonte que a possui, para o aprendiz.

A aprendizagem sobre a perspectiva do aprendizado social dá-se por meio das interações dos indivíduos. Esta perspectiva, para Merriam e Caffarella (1999, p. 259), “combina elementos tanto da orientação behaviorista como da cognitivista e apresenta uma posição de que as pessoas aprendem observando as outras”. Deste modo, um determinado grupo, formado por pessoas de *background* diferenciados, tende a um desenvolvimento de seus conhecimentos, uma vez que uma pessoa irá aprender com as outras, através da observação. Este aprendizado baseado na observação é comum entre os artesãos, passando de pai para filho a maneira de construir um determinado objeto, ou em empresas, onde o expertise transfere suas experiências para os novatos que o acompanha durante a realização de determinadas atividades.

Nestes grupos, os integrantes, sob uma visão behaviorista, são estimulados ao envolvimento e ao compartilhamento de experiência devido ao recebimento de determinados benefícios como gratificações e reconhecimento; ou punições, como a exclusão do grupo. Assim, a organização deve seguir a afirmação que diz: “reforce o que você quer que o indivíduo faça de novo, ignore o que você quer que o indivíduo pare de fazer” (GRIPPIN; PETERS, 1984 p. 65 *apud* MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 251).

Os indivíduos estando ou não inseridos em grupos, tem *insights* e *flashes*, reorganizando uma determinada experiência, através de determinados estímulos do ambiente. Estes *insights*, derivados de um aprendizado cognitivo, se tornam úteis para as organizações a partir do momento que são interpretados e compartilhados pelo grupo, subsidiando a resolução de determinados problemas ou o desenvolvimento de determinados produtos e da inovação.

No entanto, as pessoas, na perspectiva humanista, ao fazerem parte de um determinado grupo, são responsáveis pelo seu crescimento e somente elas poderão ver sentido em suas ações perante o grupo. Deste modo, sua participação de maneira ativa ou passiva, colaborando ou não, no compartilhamento de experiências com este grupo, depende de suas escolhas e de seu estado interior. Merriam e Caffarella (1999) falam que esta orientação considera que os seres humanos podem controlar seus próprios destinos. As pessoas são livres para agir, sendo o comportamento, consequência da escolha humana. Este fato pode explicar porque as organizações não conseguem impor determinadas atividades para seus integrantes, pois para que eles as pratiquem, devem ver um determinado sentido nas mesmas.

Assim como a perspectiva humanista, a construtivista considera o aprendizado como algo interno ao indivíduo, sendo “um processo de construção de significados por parte do indivíduo, sendo, dessa forma, uma atividade cognitiva interna” (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 262 *apud* MELO, 2005, p. 23).

Nota-se, desta maneira, que o aprendizado de adultos, através da participação e envolvimento em determinados grupos, pode ser entendido sobre vários aspectos. É interessante entender estes enfoques, pois assim, tem-se um leque maior de explicações sobre como se dá a geração do conhecimento nestes grupos.

O aprendizado pode ser realizado em diversos níveis. O primeiro nível é o individual. Neste nível surgem determinadas idéias ou *insights*, sendo que o conhecimento é carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos. O segundo é o grupal, onde ocorre o compartilhamento do conhecimento dos indivíduos, instituindo-se nas estruturas, regras, procedimentos e elementos simbólicos das organizações, por meio da aprendizagem organizacional (terceiro nível). Neste estudo, tais grupos podem ser entendidos como comunidades de prática, como será visto adiante.

Complementarmente, fazendo uma inter-relação entre os três níveis anteriormente referenciados, Lehesvirta (2004) os considera ligados através de quatro subprocessos: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. A intuição ocorre a nível individual, quando determinados *insights* ou idéias vêm na mente de determinada pessoa. Estas idéias são interpretadas a um nível grupal, utilizando-se de determinada linguagem comum, significados compartilhados e compreensão. Quando o grupo passa a realizar uma determinada ação sobre o que foi interpretado, de uma maneira coletiva, há uma integração do aprendizado. Na fase final, que é a institucionalização, “o que é aprendido por indivíduos e grupos, torna-se embutido nas estruturas e processos da organização e, portanto, começa a guiar o aprendizado novo, espontâneo e individual, e, o aprendizado no nível do grupo” (LEHESVIRTA, 2004, p. 94).

Esta estruturação do aprendizado em diferentes níveis facilita a compreensão do papel das CoP no nível organizacional. Nota-se a necessidade de se compreender como estas comunidades podem fazer com que o conhecimento seja compartilhado (nível individual para o grupal) e seja utilizado nas atividades da organização, de uma forma institucionalizada (nível grupal para o organizacional).

3. COMUNIDADES DE PRÁTICA

O conhecimento é o recurso econômico mais valioso para a competitividade das empresas e das nações e seu uso como fonte de vantagem competitiva sempre existiu. Assim, a aprendizagem, geração e compartilhamento do conhecimento não seria um novo pensamento revolucionário, mas sim, algo que as empresas sempre fizeram, porém, atualmente, com um nível maior de sofisticação.

Historicamente, o conhecimento sempre teve importância econômica: pode-se relacionar a detenção de conhecimentos técnicos ao sucesso dos povos ibéricos no período das Grandes Navegações, quando lhes foi possível alcançar monopólios mercantis, devido à vantagem competitiva sustentável que a monopolização dos conhecimentos sobre a arte de mear e da construção naval lhes conferiu (FLEURY; FLEURY, 2001).

Assim como o conhecimento e a aprendizagem sempre foram importantes para o ser humano, sendo utilizados como diferenciais para sua sobrevivência diante das ameaças da natureza, as CoP também não são recentes na história. Para Mayworm (2006, p. 2) “basta voltarmos ao tempo em que os homens viviam em cavernas e reuniam-se em torno de fogueiras para traçar estratégias e desenvolver técnicas para capturar presas”. Além disso, segundo Wenger e Snyder (2001, p. 12),

as comunidades de prática já existiam na antiguidade. Na Grécia clássica, por exemplo, “corporações” de serralheiros, oleiros, pedreiros e outros artífices tinham o objetivo social (os associados adoravam as mesmas divindades e comemoravam juntos os dias sagrados) e também a função comercial (os associados treinavam aprendizes e disseminavam as inovações).

Um aspecto importante que diferencia as COP atuais das da Idade Média, na perspectiva de Wenger e Snyder (2001, p. 12) é que “em vez de serem compostas sobretudo

por pessoas trabalhando de forma independente, é comum existirem dentro de grandes organizações”.

Para Wenger e Snyder (2001) apesar de tantos benefícios, existem poucas comunidades de prática nas organizações. Isto se dá pelo fato do termo ter passado a fazer parte da linguagem empresarial há pouco tempo, apesar de existirem há séculos e também porque poucas empresas, somente as de vanguarda, se aventuram em instalá-las e sustentá-las. Além disso, a natureza orgânica, espontânea e informal destas comunidades, as tornam resistentes à supervisão e à interferência, seja para formá-las, integrá-las e sustentá-las.

Mesmo com a utilização do termo “comunidade de prática” apenas recentemente, a cada dia ele está se tornando mais comum, como um meio de criação, compartilhamento e aplicação de conhecimentos. Existem diversos exemplos destas CoP, dos quais, alguns serão citados mais à frente, neste trabalho.

A aprendizagem derivada do envolvimento em uma CoP é baseada na troca de experiência, construção de significados compartilhados, observação, discussão e reflexões sobre um determinado objeto. “Uma CoP pode ser definida como um grupo de pessoas que trabalham juntas, durante um dado período e que, por terem compartilhado práticas, também compartilham experiências, construindo um relacionamento informal em torno de um tópico ou assunto em particular” (IPIRANGA; AMORIM; MOREIRA, 2006, p.1). Para estes autores, a idéia fundamental, consiste em que CoP estão por toda a parte e que as pessoas são, geralmente, envolvidas em uma grande quantidade delas – quer seja no trabalho, escola, casa ou em seus interesses cívicos e de lazer.

As CoP são processos de construção e compartilhamento de conhecimento, que facilita a resolução de problemas. Este “processo de interação de pessoas de *background* culturais diferentes (seja em termos de origem, de formação ou de experiência profissional) propicia a disseminação das idéias, propostas e novas soluções para os problemas” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 32).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 33) “comunidades de prática são grupos formados em torno da prática de sua profissão, ligados pela necessidade de partilharem experiências e desenvolverem um conhecimento coletivo. Um exemplo é dado pelos representantes da Xérox, encarregados da manutenção das máquinas:”

na prática, estas pessoas necessitam trocar experiências com seus colegas e envolver esforços consideráveis para reunirem-se, partilharem histórias e construírem um conhecimento que os ajude a enfrentarem os problemas que surgem. Ser membro de uma comunidade de prática implica partilhar com os companheiros um processo contínuo de aprendizagem; implica não somente geração de conhecimentos, mas também de identidade (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 33).

Os indivíduos e as organizações se organizam em CoP por diversos motivos. Dentre estas razões, Wenger e Snyder (2001, p. 9) consideram a de “manter conexões com os colegas, quando a empresa se reorganiza, responder às mudanças externas como a ascensão do *e-commerce*, vencer novos desafios, quando a empresa muda de estratégia”.

Para conseguir um bom desempenho, as CoP necessitam do apoio e do incentivo da alta gerência. Wenger e Snyder (2001, p. 10) corroboram com esta idéia ao esclarecerem que as CoP “embora sejam auto-organizadas e, portanto, resistentes à supervisão e à interferência, requerem esforços gerenciais para desenvolvê-las e integrá-las à organização. Só assim podem ser completamente alavancadas”.

Não existe um modelo de organização das CoP, algumas se reúnem no almoço, outras se comunicam por grupos de discussões, por reuniões semanais ou esporádicas, face a face ou

através da Internet. Wenger e Snyder (2001, p. 10) estabelecem que “uma comunidade de prática pode ou não ter uma pauta explícita em determinada semana, e em caso afirmativo, é possível não segui-la ao pé da letra”. Nota-se então, que CoP, em sua essência, é algo flexível e não engessado, o que propicia o desenvolvimento da criatividade de seus membros.

A existência de uma CoP necessita da participação e envolvimento de determinadas pessoas que compartilham ou que são interessadas por um determinado assunto. Este envolvimento não pode ser forçado, apenas estimulado. Pode-se explicar este fato, voltando à explicação inicial de Merriam e Caffarella (1999), com base na visão humanista, em que o ser humano é quem define seu destino e com base na visão construtivista, em que o ser humano só se predispõe a aprender aquilo que faz sentido para ele. Assim, nestes grupos, há pessoas mais envolvidas e outras menos envolvidas. Diante desta realidade, Wenger (1999 *apud* IPIRANGA; AMORIM; MOREIRA) propõe uma classificação entre os membros de uma CoP, com base no grau de envolvimento, indo desde o envolvimento no grupo principal, até uma participação de acesso passivo ao grupo. A autora, assim define os níveis de envolvimento:

- **Grupo principal** – um grupo pequeno de pessoas cuja paixão e envolvimento oxigena a Comunidade;
- **Membro total** – indivíduos que são reconhecidos como participantes e definem a Comunidade.
- **Participação periférica** – pessoas que pertencem à comunidade, mas com grau menor de envolvimento, tanto porque ainda são consideradas novatas, como porque não têm ainda muito compromisso pessoal com a prática.
- **Participação transacional (ou ocasional)** – pessoas de fora da comunidade que, ocasionalmente, interagem com ela, visando receber ou fornecer serviços. Não são, necessariamente, membros da Comunidade de Prática;
- **Acesso passivo** – uma ampla diversidade de pessoas que têm acesso aos artefatos produzidos pela Comunidade, como suas publicações, seus *sites* na *web* ou suas ferramentas.

3.1. AS COMUNIDADES DE PRÁTICA NA PRÁTICA: DIFERENÇAS, TIPOLOGIAS E EXEMPLOS

As CoP podem ter tamanhos variados, dependendo do número de pessoas que estão dispostas a participarem e colaborarem com o seu desenvolvimento. Podem se fechar em apenas uma unidade de negócio, assim como podem extrapolar estas fronteiras, podem ser formadas por participantes da mesma organização ou de organizações diferentes.

Para esclarecer o que é realmente uma CoP, Wenger e Snyder (2001) fizeram uma comparação entre CoP, grupos de trabalho formais, equipes e redes informais, como pode ser visto no quadro 1(3).

Quadro 1(3): Comparação entre comunidades de prática, grupos de trabalho formais, equipes e redes informais.

	Objetivo	Participantes	Pontos comuns	Duração
Comunidade de prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos	Participantes que se auto-selecionam	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
Grupo de trabalho formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo	Requisitos do trabalho e metas comuns	Até a próxima reorganização
Equipe de projeto	Realizar determinada tarefa	Empregados escolhidos por gerentes seniores	As metas e pontos importantes do projeto	Até o final do projeto
Rede informal	Colher e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecidos do meio empresarial	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manterem o contato

Fonte: Adaptado de Wenger e Snyder (2001, p. 15)

Pelo quadro 1(3), percebe-se que as CoP se diferenciam das demais organizações, principalmente pelo seu caráter auto-organizador, definindo ela mesma os membros que fazem parte e o seu tempo de duração. Por seu caráter informal, percebe-se que as organizações podem incentivar e dar todo o suporte necessário ao desenvolvimento das CoP, mas não pode impor a sua existência. Caso isto aconteça, pode-se provocar uma redução da disposição dos participantes em colaborar com realização das práticas e no desenvolvimento da criatividade dos mesmos.

Caracterizando as CoP, Mayworm (2006) considerou algumas diferenças entre elas: estas comunidades podem ser pequenas ou grandes, de acordo com o número de interessados; podem ter vida longa ou curta, sendo que seus integrantes é que determinam o tempo de duração da mesma; pode ser homogeneia ou heterogênea, reunindo ou não pessoas de diferentes especialidades; e, por fim, pode ser espontânea ou intencional. É intencional quando as organizações as desenvolvem intencionalmente.

No intuito de analisar o papel das CoP na aprendizagem organizacional, serão citados alguns estudos empíricos realizados no Brasil e no exterior, para serem identificadas as contribuições delas para a organização, assim como suas características e suas etapas de desenvolvimento.

Wenger e Syneder (2001) analisaram a CoP da Hill's Pet Nutrition, em Richmond, Indiana, onde técnicos de linha reúnem-se semanalmente para conversar sobre os êxitos e as frustrações recentes, assim como desafios futuros. Eles formaram o grupo há vários anos, depois que gerentes e técnicos participaram de um encontro e que lhes foi apresentado o conceito de CoP, e aprenderam como estes grupos eram capazes de ajudar a empresa a desenvolver e reter conhecimentos técnicos específicos. Os resultados desta experiência para a empresa foram

reduções relevantes do tempo ocioso e do desperdício de ração relacionado à embalagem. Além de beneficiar a empresa desta forma, a comunidade proporciona benefícios importantes aos seus participantes: ela lhes dá oportunidade de resolverem probleminhas desagradáveis e aprimorarem a capacidade de operar a fábrica com eficácia. Melhorias nas operações podem levar a recompensas financeiras na forma de bônus ligados ao desempenho da fábrica (WENGER; SYNER, 2001, p. 14).

Em um estudo sobre Arranjos Produtivos Locais (APL's) Ipiranga, Amorim e Moreira (2006), analisaram a CoP criada pela Rede Norte e Nordeste de Inclusão Social e Redução da

Pobreza (Rede NÓS), inicialmente concebida pelo Banco Mundial e que atualmente conta com apoio de parceiros como o Banco do Nordeste do Brasil; Banco da Amazônia, Agência Técnica da Alemanha, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e os governos dos estados do Norte e Nordeste. A rede NÓS integra pessoas, instituições públicas e privadas da instância federal, estadual e municipal, empresas privadas e organizações não-governamentais, universidades e institutos de pesquisa, associações de classes etc, tendo como objetivo produzir e disseminar conhecimento sobre iniciativas voltadas para a redução da pobreza, inclusão social e desenvolvimento local. Das discussões de seus integrantes por meio de eventos, seminários e vídeo conferência surgiu a “Comunidade de Prática sobre APL’s da Rede NÓS” que conta com 300 participantes inscritos. O objetivo desta comunidade de prática

consiste em proporcionar aos seus participantes um ambiente inovador de aprendizagem, no qual se discute sobre o conceito e compartilha práticas sobre os APL’s como um modelo de desenvolvimento alternativo. Discute-se também nessa CoP, algumas categorias inerentes a esse conceito, tais como governança, capital social, processos de inovação, de internacionalização e políticas de apoio visando uma melhor estruturação dessas aglomerações (IPIRANGA; AMORIM; MOREIRA, 2006, p. 1).

Esta CoP tem conduzido uma aprendizagem participativa, construindo significados, criando um *locus* onde conceitos e práticas começam a ser aprendidos, construídos, apropriados e compartilhados de forma interativa.

Em um trabalho com empresas estatais, autarquias e de economia mista brasileiras, Batista (2004) identificou a presença de CoP em algumas destas empresas. Dentre elas foi identificada a CoP da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). “Após a reestruturação ocorrida em 2003 e com a reformulação das áreas, a gestão das Comunidades de Prática está a cargo da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD). São responsáveis pela manutenção da ferramenta: um técnico da SPD e um técnico do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP)” (BATISTA, 2004, p. 20).

Nesta comunidade, as pessoas compartilham informações e conhecimentos relacionados a problemas e temas em discussão, através de um espaço virtual de interação na *Web*.

As Comunidades de Prática são um instrumento de suporte a equipes, líderes e gerentes de projetos e às redes de pesquisa, pois permitem a coleta; o armazenamento, a disponibilização e o fomento do compartilhamento de informações e conhecimentos relativos às atividades não-estruturadas e às semi-estruturadas dos projetos de pesquisa (BATISTA, 2004, p. 20).

Como complemento aos contatos por *internet*, são realizadas reuniões, vídeos conferências, contatos telefônicos. “O interesse pelas comunidades de prática na EMBRAPA mostra que as lideranças das áreas de pesquisa e desenvolvimento perceberam sua utilidade no presente, bem como seu potencial como ferramenta de apoio para os processos finalísticos da empresa” (BATISTA, 2004, p. 20).

A partir destes exemplos práticos e dos trabalhos de autores que estudam esta temática, pode-se identificar alguns benefícios em comum, provocados pela criação e desenvolvimento das CoP em determinadas organizações. Estes benefícios estão organizados na próxima seção.

4. O PAPEL DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Para Wenger e Snyder (2001), as CoP são capazes de direcionar a estratégia, gerar novas linhas de negócios, solucionar problemas, promover a disseminação de melhores práticas, desenvolver as habilidades dos empregados e ajudar empresas a recrutarem e reterem talentos.

Na perspectiva de Wenger e Snyder (2001, p. 17) “os participantes dessas comunidades de prática aprendiam juntos ao enfocarem problemas diretamente relacionados ao trabalho. No curto prazo, isso facilitava seu trabalho ou o tornava mais eficaz; no longo prazo, ajudava a construir tanto suas comunidades, quanto a compartilhar suas práticas, desenvolvendo assim, competências fundamentais para o sucesso contínuo das organizações”.

Allee (2000, *apud* IPIRANGA; AMORIM; MOREIRA, 2006), no quadro 2(4), considera que as comunidades trazem benefícios para o negócio, para a própria comunidade envolvida e para os indivíduos.

Quadro 2(4): Benefícios trazidos pelas comunidades de prática.

Benefícios para o negócio	Benefícios para a comunidade	Benefícios para o indivíduo
<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a dirigir a estratégia; • auxilia, mais rápido, a solução de problema localmente e na organização como um todo; • ajuda no desenvolvimento, recrutamento e retenção de talentos; • constrói capacidades essenciais e competências de conhecimento; • difunde, mais rapidamente, práticas para excelência operacional; • possibilita fertilizar idéias e aumentar oportunidades para a inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a construir linguagem, métodos e modelos comuns em torno de competências específicas; • incrusta conhecimento quando os empregados deixam a empresa; <ul style="list-style-type: none"> • ajuda a retenção do conhecimento quando os empregados deixam a empresa; • aumenta o acesso à expertise através da empresa; <ul style="list-style-type: none"> • fornece um meio de compartilhar poder e influência com as partes formais da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda as pessoas a fazerem seu trabalho; • provê um sentido estável de comunidade com os outros colegas internos e com a empresa; • estimula um senso de identidade focado na aprendizagem; • ajuda a desenvolver habilidades e competências individuais; <ul style="list-style-type: none"> • ajuda o trabalhador do conhecimento a permanecer atualizado; • propicia desafios e oportunidades para contribuir.

Fonte: Allee (2000, *apud* IPIRANGA; AMORIM; MOREIRA, 2006, p. 1)

Diante de tantos benefícios gerados pelas CoP, pode-se perguntar o porquê de nem todas as empresas as possuírem. A primeira resposta vem do fato de a CoP ser autogerida e auto-organizada, para que existam, as pessoas nas organizações devem estar dispostas a se envolverem e colaborar com suas atividades. Mas as organizações podem exercer papel fundamental na motivação e no apoio ao surgimento delas, construindo um ambiente favorável a seu desenvolvimento. Mas, como criar e desenvolver comunidades de prática?

Não se pode puxar o pé de milho para que cresça mais rápido ou mais alto, e não se deve arrancar um cravo-de-defunto para ver se possui raízes. No entanto pode-se arar o solo, arrancar as ervas daninhas, regá-lo durante a estiagem e assegurar que as plantas recebam os nutrientes adequados. E embora recebamos de bom grado as flores silvestres que nascem naturalmente, sem qualquer cultivo, ficamos ainda mais felizes com os frutos e as flores cujas sementes plantamos (WENGER; SNYDER 2001, p. 11).

Segundo Wenger e Snyder (2001, p. 18), para se desenvolver CoP, deve-se seguir três passos: “identificar comunidades de prática potenciais, capazes de acentuar as competências estratégicas da empresa, (...) proporcionar-lhe a infra-estrutura necessária, permitindo que

apliquem de forma eficaz seus conhecimentos especializados, (...) usar métodos não-tradicionais para analisar o valor das comunidades de prática da empresa”.

Sabe-se que a natureza orgânica, espontânea e informal das CoP, as tornam resistentes à supervisão e interferências, mas segundo Wenger e Snyder (2001, p. 11) “observamos inúmeras empresas que superaram o paradoxo gerencial inerente às comunidades de prática e foram bem sucedidas ao desenvolvê-las”.

Como os autores analisados não fazem um desenho interpretativo de como se pode criar e desenvolver CoP utilizando-se dos trabalhos destes autores e das experiências de CoP, aqui citadas, procurou-se elaborar um modelo de implantação e desenvolvimento destas comunidades, representado pela figura 1(4). A construção deste modelo tem como objetivo tornar mais claro o entendimento do processo de implantação e desenvolvimento de CoP, facilitando o desenvolvimento das atividades das organizações neste sentido.

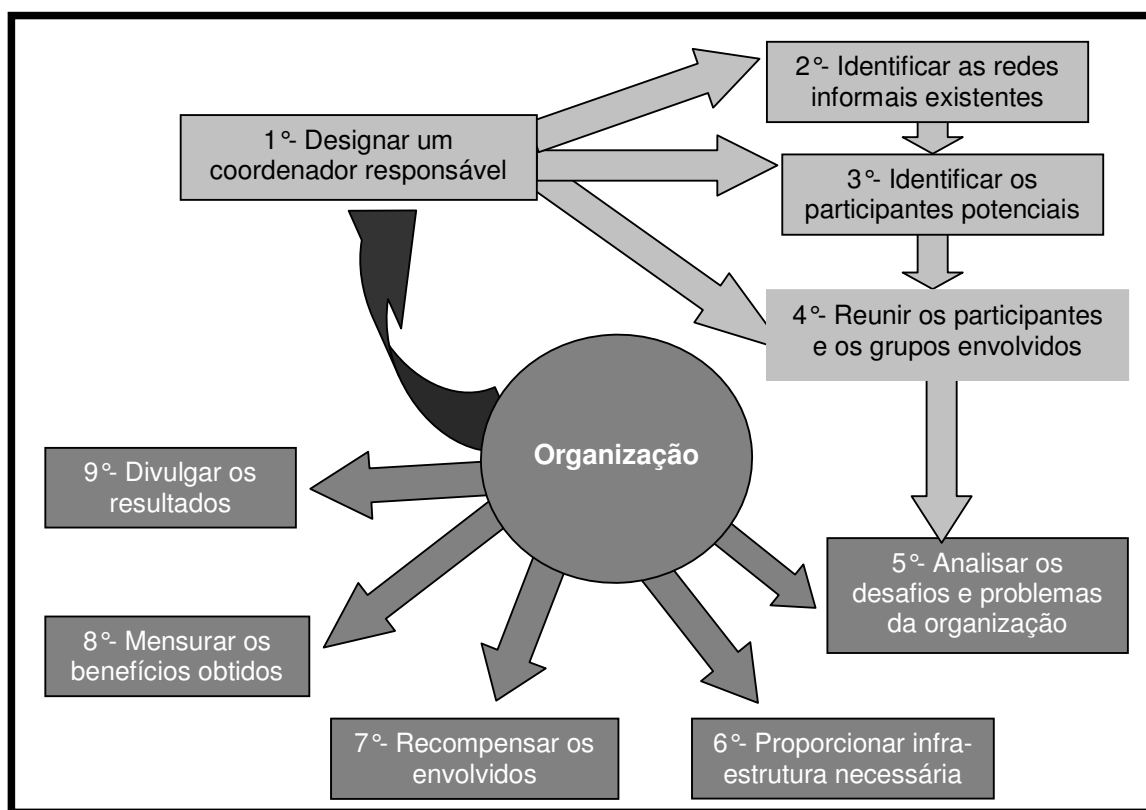


Figura 1(4): Processo de implantação e desenvolvimento de comunidades de prática pelas organizações.

Fonte: Elaboração própria, baseada nos estudos de Wenger e Snyder (2001).

Pela figura 1(4), pode-se observar que a primeira atividade a ser realizada pela organização, no processo de criação e desenvolvimento de CoP é designar um coordenador responsável, seja através da criação de um departamento específico ou da nomeação de uma pessoa responsável. Como a criação das CoP necessita, no mínimo, da existência de determinados grupos formais, sobre os quais suas bases serão consolidadas, a primeira função do coordenador é a realização do mapeamento destes grupos, dentro da empresa. Feito o mapeamento dos grupos informais existentes, caso existam, a próxima etapa é identificar dentro deles, pessoas dispostas a participarem da implantação da comunidade e a colaborarem com o seu desenvolvimento. Nesta etapa é necessário que o coordenador explique o que é uma CoP, quais os benefícios que podem ser obtidos através delas e a importância do

envolvimento de todos para o sucesso da mesma. Esta explicação deve ser realizada de uma maneira não ilusória, para não provocar futuras frustrações e conseqüente desmotivação dos envolvidos.

A CoP tem um determinado propósito, como explicado anteriormente, principalmente sobre a visão construtivista, este propósito tem que fazer sentido para seus integrantes. Portanto, a próxima etapa do processo, é reunir as pessoas envolvidas na comunidade e analisar os problemas e desafios que eles têm em comum, que servirá como base para a definição do conhecimento necessário, que precisa ser gerado e compartilhado pelo grupo, para a resolução de seus problemas. Do mesmo modo, a organização, de acordo com seu negócio, sente a necessidade de desenvolver determinadas habilidades, que facilitem a realização de suas estratégias, assim a próxima etapa é analisar os desafios e problemas da organização como um todo, sendo que estes, irão direcionar a construção da pauta da CoP.

Assim como o pé de milho, citado na analogia elaborada por Wenger e Snyder (2001) necessita de cuidados para que possa produzir, as CoP necessitam de determinadas ações para a sustentação de seu desenvolvimento. Deste modo, a sexta etapa do processo, é proporcionar infra-estrutura necessária ao desenvolvimento da CoP, disponibilizando os recursos necessários para a realização de suas atividades, dando a elas uma maior legitimidade.

Outra etapa importante, é a sétima, quando a organização deverá recompensar os integrantes das comunidades, seja com incentivos monetários, como gratificações ou prêmios, ou através de outras motivações, como dar possibilidade aos envolvidos de galgarem um posto de trabalho mais qualificado dentro da empresa. O compartilhamento das experiências deve ser considerado pela organização como uma função de seus integrantes.

Finalizando o processo, nas duas últimas etapas, a organização deve buscar mensurar os resultados obtidos pela implantação de CoP. Não é uma atividade fácil, pois os resultados além de virem em longo prazo, não são fáceis de serem percebidos. Uma maneira de se mensurar os resultados é ouvindo os depoimentos dos seus integrantes, reunindo as evidências empíricas de casos de sucessos, originados do compartilhamento ou da criação de um determinado conhecimento pela CoP. O último passo é divulgar estes resultados obtidos para toda organização, esta atividade possibilitará a manutenção da motivação dos que participam ativamente e motivará os demais, que não estão engajados, a participarem delas.

Com este trabalho, pode-se entender que as comunidades de prática podem trazer inúmeros benefícios para a aprendizagem organizacional. Nota-se que apesar de seu caráter informal a organização pode incentivar o seu surgimento e desenvolvimento, mas, deve-se atentar para que isto não se torne uma panacéia para o processo de aprendizagem. Nota-se que na literatura administrativa de mercado são freqüentes determinados “modismos”, que muitas vezes não trazem nenhum resultado. Portanto, não adianta a organização obrigar a criação destas comunidades, se as pessoas não estão dispostas a colaborar com a gestão e desenvolvimento delas, pois incorre no risco de haver uma grande mobilização de recurso e tempo, não obtendo resultados. Seria como plantar um pé de milho na terra árida do deserto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os exemplos aqui colocados, vários benefícios são obtidos através da existência de CoP, dentre eles está o fato de proporcionar uma melhor direção da estratégia organizacional; de auxiliar a solução de problemas na organização como um todo; de ajudar no desenvolvimento, recrutamento e retenção de talentos; de construir capacidades essenciais e competências de conhecimento; difundir, mais rapidamente, práticas para excelência operacional; possibilitar a fertilização de idéias e o aumento do número de oportunidades para a inovação; além de outros benefícios individuais, obtidos pelos integrantes.

As CoP têm como característica principal, a informalidade, o que impossibilita que sejam criadas “do nada”. Apesar de tantos benefícios proporcionados por elas, só podem ser criadas a partir de grupos informais já existentes, e mesmo assim, sua criação e desenvolvimento podem apenas ser estimulados e não impostos pela organização. Caso isto aconteça, os envolvidos podem perder a motivação de colaborarem com suas atividades. Tais comunidades precisam ter um sentido para seus integrantes. Deste modo, com o intuito de facilitar o processo de criação e desenvolvimento de CoP desenvolvido pelas organizações, este trabalho propõe um modelo em forma de figura, proporcionando uma melhor visualização das etapas deste processo.

Como o sucesso das comunidades de prática depende do interesse e da motivação de seus integrantes, a organização deve tornar os benefícios obtidos por elas, mais evidenciados. O reconhecimento e legitimação das mesmas, dentro da organização, por parte da diretoria, pode ser considerado uma boa iniciativa. Além desta, outras ações são necessárias, como a ação de demonstrar para seus integrantes a importância do conhecimento, tanto para o seu crescimento pessoal, quando para a organização, e de recompensá-los pelo envolvimento e colaboração, seja através de incentivos monetários ou não monetários.

6. REFERÊNCIAS

- BATISTA, F. F. Governo que aprende: Gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal. Brasília, IPEA, TD n. 1022, 2004.
- EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. *Management Learning*, v. 29, n.3, 1998. p. 259-272.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. A competência e aprendizagem organizacional. In: _____. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17-33.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v. 29, n. 3, 1998. p. 273-297.
- IPIRANGA, A. S. R.; AMORIM, M. A. A.; MOREIRA, M. V. C. Compartilhando Conhecimentos sobre os Arranjos Produtivos Locais: a história da comunidade de prática da Rede NÓS. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 3., 2006, Porto Alegre. Anais...: ANPAD, 2006.
- LEHESVIRTA, T. Learning processes in a work organization. From individual to collective an/or vice versa? *Journal of Workplace Learning*, v.16, n. 1/2. 2004. p. 92-100.
- MAYWORM, M. Comunidades de Prática: um estudo de caso baseado em Grupo de Usuários Java. Disponível em: <<http://www.mayworm.com/comunidades/>>. Acesso em: 20 Jun. 2006.
- MELO, Jeann Fabrício Bezerra de. Aprendizagem profissional de gerentes gerais de agências da caixa Econômica Federal. Dissertação de Mestrado. UFPE: Recife, 2005.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: Coleção Harvard de Administração. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999. Cap. 11, p. 248-256.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press. 1995.
- WENGER, E. C.; SNYDER, W.M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). *Aprendizagem Organizacional*. Tradução de Cásia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.