

---

# PROMOVENDO O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL POR MEIO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA

*Maria Teresa Andrade de Gouvêa\**

*Claudia Paranhos\*\**

*Claudia Lage Rebello da Motta\*\*\**

## Resumo

Grande parte da aprendizagem dos profissionais acontece de maneira informal, compartilhando experiências, conhecimentos e soluções de problemas uns com os outros. O processo de criação do conhecimento organizacional é um processo social dentro do qual o conhecimento é compartilhado entre os membros que compõem uma organização. Nessa tarefa de facilitar o processo de troca de informações e conhecimentos entre os membros de uma organização é que a Comunidade de Prática vem se destacando como uma maneira de promover o aprendizado organizacional.

**Palavras-chave:** Comunidade de Prática; Comunidade Virtual; Aprendizado Organizacional; Gestão do Conhecimento; Mudança Organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário organizacional nunca foi tão competitivo como hoje e isso não está restrito a um ou outro setor em que uma empresa atue. No ambiente de competição, no qual as empresas procuram alcançar uma posição de destaque sobre seus concorrentes, elas adotam estratégias visando criar e sustentar vantagens competitivas. O conhecimento passa a ser um elemento fundamental para a obtenção dessas vantagens. Para Chiavenato (2004)<sup>1</sup>, a competitividade imposta requer organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor. A intensidade com

que as pessoas e as organizações aprendem torna-se fundamental para a criação dessa vantagem competitiva.

Diante desse cenário, faz-se necessário o desenvolvimento de novos métodos de aprendizagem contínua nas organizações, que garantam mecanismos para o gerenciamento e disseminação de conhecimentos. Uma organização que aprende está mais bem capacitada para a compreensão do seu ambiente, suas atividades e processos de trabalho. Uma boa capacidade de aprendizagem aperfeiçoa o processo de tomada de decisão, tornando os processos de trabalho mais eficientes e efetivos.

Sendo assim, as organizações estão buscando novas formas de desenvolver e aplicar inovações em seus processos, produtos e serviços por meio da Gestão do Conhecimento. Na tarefa de facilitar esse processo é que a Comunidade de Prática vem se destacando como uma maneira de promover o aprendizado organizacional, agregando ferramentas necessárias para incentivar o compartilhamento de experiências, conhecimentos e soluções entre indivíduos que estão vivendo problemas similares no desenvolvimento das suas atividades do dia-a-dia.

## 2. COMUNIDADE DE PRÁTICA

Comunidade de Prática pode ser definida como um grupo de pessoas que interagem regularmente para compartilhar as mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho. O termo “Comunidade de Prática” (CoP) foi criado em 1991 por Jean Lave e Etienne Wenger ao estudarem como as pessoas aprendem. Esses autores constataram que o aprendizado vai além de

---

\* Mestre em Informática pelo Programa de Pós-Graduação em Informática – PPGI/UFRJ; especialista em Marketing pela UFRJ/Coppead; pós-graduada em Análise de Sistemas pela FAAP/SP e bacharel em Administração de Empresas pela UBM/RJ. Consultora em Educação a Distância (EAD). Participação no desenvolvimento e tutoria de cursos do MEC; tutora no curso de Especialização em EAD do Senac/RJ; coordenadora EAD do curso de especialização Sistemas de Informação do NCE/UFRJ; professora de pós-graduação lato sensu e assistente de pesquisas em Informática na Educação do NCE/UFRJ. E-mail: [mtgouvea@gmail.com](mailto:mtgouvea@gmail.com)

\*\* Mestre em Informática pelo Programa de Pós-Graduação em Informática – PPGI/UFRJ; especialista em Educação e Tecnologias Digitais com ênfase em Design Instrucional pelo Senac/Cetind-BA; bacharel em Ciência da Computação pela UFBA; analista de sistemas atualmente integrante do Núcleo de Pesquisa e Prática em Tecnologia, atuando em projetos de TI na Petrobras; professora de pós-graduação lato sensu e assistente de pesquisas em Informática na Educação do NCE/UFRJ. E-mail: [claudia.paranhos@gmail.com](mailto:claudia.paranhos@gmail.com)

\*\*\* Doutor em Engenharia de Sistemas e Computação pela COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro (1999). Pesquisadora do Núcleo de Computação Eletrônica da UFRJ e professora do Programa de Pós-Graduação em Informática da UFRJ. E-mail: [claudiam@nce.ufrj.br](mailto:claudiam@nce.ufrj.br)

Recebido para publicação em: 01/09/08.

um relacionamento entre um estudante e um mestre, revelando uma atividade social que se dá mais efetivamente por meio da troca de idéias em grupo, seja de forma presencial ou virtual (WENGER, 2004)<sup>2</sup>.

No que se refere à forma virtual, o surgimento da internet como meio de comunicação rápido, flexível e de baixo custo, e sua difusão nas organizações, muito contribuiu para a criação de comunidades virtuais de prática. Dessa forma, grupos de profissionais de uma área específica passaram a poder trocar

informações sobre as tarefas do dia-a-dia do trabalho e suas práticas, permitindo o compartilhamento das soluções para os seus problemas mais comuns.

Para Wenger e Snyder (2000)<sup>3</sup>, a CoP difere de outras estruturas de grupo de trabalho, seja pelo motivo que une seus membros, pela forma como interagem e pela aplicação que fazem dos conhecimentos compartilhados. A Tabela 1 apresenta uma comparação entre CoP e outras estruturas organizacionais de grupo.

**TABELA 1**  
**Comparação entre CoP e outras estruturas organizacionais <sup>4</sup>**

	<b>Qual é o objetivo?</b>	<b>Quem participa?</b>	<b>O que têm em comum?</b>	<b>Quanto tempo dura?</b>
Comunidade de Prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e compartilhar conhecimentos	Participantes 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	Realizar determinada tarefa	Os participantes são escolhidos pelos gerentes	As metas e pontos importantes do projeto	Até o final do projeto
Rede informal	Coletar e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecidos do ambiente de trabalho	Necessidades mútuas	Enquanto houver um motivo para manterem contato

Dentro das organizações, a Comunidade de Prática permite a realização de dois trabalhos principais de formação do capital humano: transferência do conhecimento e inovação. Segundo Wenger, Snyder e McDermott (2002)<sup>5</sup>, para que uma comunidade seja considerada “de prática”, ela deve ser uma combinação de algumas características fundamentais.

## 2.1 Características fundamentais de uma CoP

As CoPs surgem das relações e situações que envolvem pessoas no dia-a-dia, buscando soluções para problemas que enfrentam, incorporando um conjunto de conhecimentos, e que interagem informalmente umas com as outras independente da localização geográfica. Elas normalmente não possuem um nome específico que as caracterizem, sendo reconhecidas por: “comunidade de conhecimento”, “comunidade de aprendizagem”, “rede virtual de práticas”, “comunidade virtual”, dentre outras. No entanto, apesar das diferentes denominações, para que uma comunidade seja considerada de prática, ela deve possuir três elementos estruturais: domínio, comunidade e prática.

Sobre o **domínio**, entende-se que a comunidade deve ser definida por um domínio de interesse comum, sobre o qual a comunidade discute e que inspira a participação e o comprometimento dos seus membros. Nesse sentido, as pessoas necessitam gerar um repertório apropriado de idéias, compromissos,

memórias e recursos comuns relacionados a uma área particular de conhecimento.

Com relação à **comunidade**, deve existir a percepção de se fazer parte de um grupo de indivíduos que possuem algo em comum. As próprias pessoas de um corpo social se identificam em comunidades quando percebem uma característica comum entre elas (um interesse, um local por elas habitado, uma atividade). Dessa forma, os membros de comunidades de prática devem estar engajados em atividades e discussões conjuntas sobre o domínio de interesse, compartilhando informações e construindo relacionamentos que lhes permitam ajudar e aprender uns com os outros.

No que se refere à **prática**, os membros devem desenvolver um repertório compartilhado de recursos (documentos, informações, vocabulário comum, experiências, histórias, soluções de problemas) que componham o compartilhamento das práticas individuais e coletivas.

Segundo Wenger (*apud* BOLZANI JÚNIOR.; SOUSA.; NASCIMENTO, 2002)<sup>6</sup>, “a prática é, antes de mais nada, um processo pelo qual podemos experimentar o mundo e nosso envolvimento nele como algo que faça sentido”. Nesse contexto, uma Comunidade de Prática também pode ser caracterizada a partir de três dimensões: **empreendimento comum**, **envolvimento mútuo** e **repertório compartilhado**, por meio dos quais a prática serve como fonte de coerência de uma comunidade. A Figura 1 mostra a representação gráfica dessas três dimensões presentes em uma Comunidade de Prática.

FIGURA 1  
As três dimensões de uma comunidade de prática <sup>7</sup>



É importante destacar que uma Comunidade de Prática não é simplesmente uma comunidade de interesses. Entende-se por comunidade de interesses um grupo de pessoas que compartilham algo importante e estão conectadas umas às outras por meio de interesses e não pelo desenvolvimento de uma prática comum ou do compartilhamento de uma determinada área de conhecimento. A prática reside em uma comunidade de pessoas e nas relações de engajamento mútuo. Seus membros trabalham juntos, conversam entre si; trocam informações e opiniões; e são diretamente influenciados pelo entendimento mútuo, como uma questão de rotina.

Para o profissional, é importante pertencer a uma Comunidade de Prática, já que é muito difícil adquirir conhecimento sozinho. Faz-se necessário, portanto, a interação com pessoas para falar dos problemas, pedir ajuda e informação. Porém, devido à sua natureza espontânea e informal, essas comunidades se tornam resistentes à supervisão, representando um grande desafio para as organizações. Não é fácil incentivar a sua formação, bem como sustentá-la e integrá-la para toda a organização. Para isso, as empresas devem adotar algumas abordagens a fim de impulsionar a criação de Comunidade de Prática, como: incentivar e reconhecer a participação de seus integrantes; envolvê-las nas decisões; e proporcionar uma infra-estrutura necessária ao seu sucesso, alocando recursos e atribuindo papéis a seus membros.

## 2.2 Papéis atribuídos

Dentre os papéis a serem alocados aos participantes de uma Comunidade de Prática, além do membro propriamente dito, alguns são considerados fundamentais (NEVES, 2001)<sup>8</sup>: coordenador, moderador/mediador, suporte técnico e especialista (*expert*); outros papéis, no entanto, têm existência facultativa, como: bibliotecário e facilitador de conhecimento (*knowledge brokers*). Uma breve descrição de cada um dos papéis é apresentada na Tabela 2.

Para que ocorra um processo de aprendizado efetivo em uma comunidade, um dos fatores fundamentais é uma boa mediação. O mediador deve estar atento às dificuldades que os participantes possam ter para acessar os outros membros ou a base de conhecimento da comunidade; caso isso ocorra, os participantes podem ficar desestimulados e acabar abandonando o grupo.

Além de uma boa mediação, outros fatores devem ser considerados. O suporte operacional é importante pelo fato de transmitir as informações necessárias para os usuários que apresentam dúvidas ou têm dificuldades. Ferramentas de busca por palavra-chave, de *download* de arquivos, de comunicação síncrona (*chat*) e assíncrona (fórum), de pesquisa etc., são úteis para os participantes e facilitam o trabalho do mediador. Mas o fator humano é essencial. Se a conexão entre as pessoas não funcionar, não adianta ter o melhor suporte tecnológico.



**TABELA 2**  
**Papéis atribuídos aos membros de uma CoP <sup>9</sup>**

Papel	Função
Coordenador	Liderar a comunidade e estimular o seu crescimento. Normalmente esse papel não é atribuído ao maior especialista no assunto, pois geralmente ele não tem tempo para envolver-se na criação de comunidades, mas, é importante que ele conheça o domínio da mesma.
Moderador ou mediador	Manter o ritmo da comunidade, sabendo o momento certo para estimular seus membros a participar, além de proporcionar maior interação entre as pessoas. O seu perfil envolve não só domínio sobre os temas e conhecimento do ambiente em que a comunidade vai interagir, mas também habilidades interpessoais e de negociação. Em alguns casos, também desempenha o papel de coordenador.
Suporte técnico	Administrar a ferramenta na qual a comunidade se apóia para suas interações virtuais.
Especialista ( <i>expert</i> ou perito)	Sua função é apoiar tecnicamente a comunidade. Normalmente não é o moderador, mas sua liderança e estímulo são importantes para o sucesso do grupo. Sempre que possível deve ser o iniciador das questões.
Bibliotecário	Responsável pelo repositório de documentos. Isso se deve ao fato de que uma comunidade pode tornar complexa se tiver uma base de dados de documentos grande, sem algum controle e organização. Às vezes o coordenador desempenha esse papel, porém, em grandes comunidades, recomenda-se alocar mais pessoas.
Facilitador de conhecimento ( <i>knowledge brokers</i> )	Filtrar as perguntas e enviar para os especialistas naquele assunto. Assim, cria um comprometimento maior com a resposta, já que estes sabem que a pergunta é direcionada para eles, além de otimizar o tempo de resposta, visto que as questões mais básicas podem ser respondidas não necessariamente pelo especialista.

Para Teixeira Filho (2002)<sup>10</sup>, o mediador deve manter uma visão compartilhada, de curto e longo prazos, em alinhamento com os objetivos da organização, harmonizando, assim, os interesses dos participantes. Nesse contexto, as comunidades devem ser mediadas com ênfase na comunicação entre as pessoas, devendo ser fluente, espontânea e cordial. A mediação, portanto, deve facilitar (e não restringir) a dinâmica natural das interações da comunidade, proporcionando um clima de cooperação baseado no respeito mútuo, na abertura ao diálogo e no estímulo à participação.

**\_\_\_\_\_**  
*A CoP não pode ser tratada  
 como simples estrutura  
 organizacional, mas como uma  
 estrutura orgânica com todas as  
 características peculiares a elas,  
 com seus ciclos de vida*  
**\_\_\_\_\_**

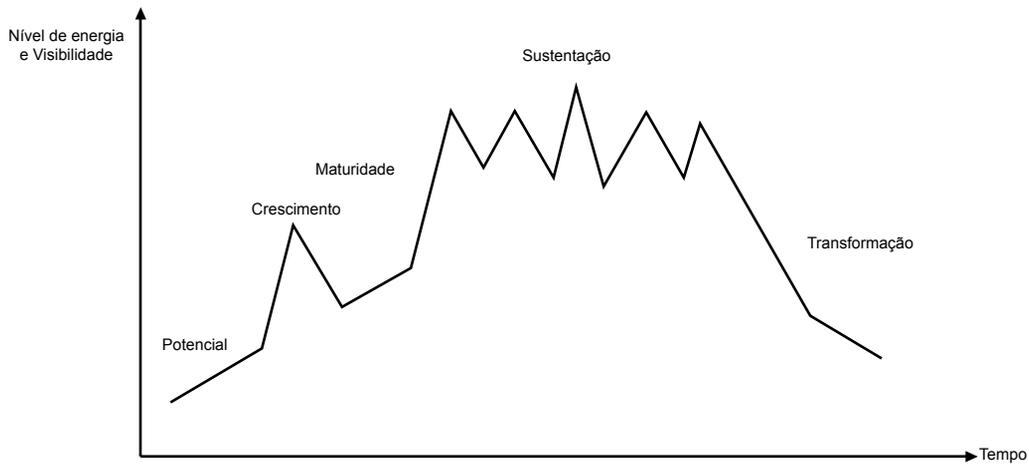


A CoP não pode ser tratada como simples estrutura organizacional, mas como uma estrutura orgânica com todas as características peculiares a elas, com seus ciclos de vida. Para que ocorra um ciclo de vida rico em conhecimento e recompensador para os participantes, um dos fatores essenciais é a existência de uma cultura favorável à disseminação e ao compartilhamento de conhecimento.

### 2.3 Ciclo de vida das CoP

Cada fase do ciclo de vida de uma CoP apresenta características específicas que demandam cuidados próprios para promover um ambiente favorável ao aprendizado coletivo. Para Wenger (*apud* WINKELLEN, 2003)<sup>11</sup>, as cinco fases típicas do ciclo de vida de uma comunidade podem ser assim classificadas: potencial ou inicial, crescimento, maturidade, sustentação e transformação. A Figura 2 mostra graficamente essas cinco fases.

FIGURA 2  
Estágios de desenvolvimento do ciclo de vida de uma CoP



Na fase **inicial ou potencial**, a comunidade é lançada oficialmente, o que gera o ingresso de novos membros. A organização deve mostrar os ganhos que a empresa e os participantes obterão com a formação dessas comunidades, além de ajudar a estabelecer o escopo do domínio de conhecimento, que deve ser, ao mesmo tempo, importante ao tipo de negócio e despertar o interesse de seus membros. Já na fase de **crescimento**, a comunidade começa a tornar-se mais ativa, as pessoas começam a identificar o valor de se tornarem engajadas nas atividades de aprendizado e as fronteiras começam a ser moldadas. Deve-se negociar com a organização o seu reconhecimento e sua relação com o contexto estratégico, para que ela possa obter o suporte necessário durante sua existência.

Na fase de **maturidade**, a comunidade ganha apoio e reconhecimento da organização como um todo, começando a ter um crescimento sustentável do número de membros. Isso poderia ser o suficiente para a empresa pensar que há uma estabilidade e que pode, aos poucos, deixar de dar suporte, o que muitas vezes, torna-se um dos principais motivos para a queda de muitas comunidades que atingem essa fase.

Na próxima fase – **sustentação**, o grande desafio é manter o ritmo, passando por mudanças de membros, tecnologia e relações com a organização. Os seus membros já não possuem um engajamento muito intenso, mas a comunidade continua viva como centro de conhecimento, principalmente, por meio dos contatos pessoais ainda existentes e da prática compartilhada durante as outras fases. Nesse momento, é importante mantê-la com ações para motivar seus membros a continuar participando de forma ativa. Ao longo da existência da comunidade, novos interesses surgiram e novos laços se formaram entre as pessoas, e inclusive entre comunidades. É natural que a motivação e o engajamento das fases iniciais já não sejam os mesmos, pois novos caminhos tendem a ser criados.

• • •

*na fase de **crescimento**, a comunidade começa a tornar-se mais ativa, as pessoas começam a identificar o valor de se tornarem engajadas nas atividades de aprendizado e as fronteiras começam a ser moldadas.*

Na fase de **transformação**, a comunidade não é essencialmente importante na vida de seus membros, mas ainda é reconhecida como parte de suas identidades, por meio de histórias da preservação dos seus artefatos e da reunião de documentos que ressaltam sua existência. O papel da organização, nessa fase, é o de preservar a memória da comunidade, pelas histórias, documentos, discussões e artefatos produzidos ao longo do processo.

Um exemplo interessante de ciclo de vida de uma CoP é o modelo de desenvolvimento das Comunidades de Prática do Departamento da Marinha dos Estados Unidos (DoN – Department of Navy). Esse modelo destaca características interessantes em cada estágio do ciclo de vida de uma CoP, apresentando facilitadores e obstáculos para cada fase, como pode ser visto na Tabela 3 (TEIXEIRA FILHO, 2002)<sup>7</sup>.



**TABELA 3**  
**Fases do ciclo de vida de uma CoP conforme modelo DoN**

Estágios	Fases	Facilitadores ( + )	Obstáculos ( - )
Apreciação	1. Concepção e catalisação 2. Conexão das pessoas 3. Compartilhamento	Liderança aberta Demanda motivadora Abrangência definida Interesse Desejo de aprender Respeito mútuo Benefícios claros Linguagem comum Processos e ferramentas	Desejo de controle Preconceito Expectativas irreais Falta de espaço Demandas conflitantes Falta de suporte Falta de abertura Falta de conhecimento Falta de tempo
Ponto crítico	4. Construção da confiança	Relacionamento Compartilhamento Compromisso	Isolamento / auto-serviço Ceticismo Demora nas respostas
Co-criação	5. Colaboração 6. Criação de conhecimento 7. Renovação	Interesses comuns Sinergia Acesso fácil Criatividade Imaginação Interação dinâmica Suporte organizacional Reconhecimento Aprendizado contínuo	Acúmulo de mensagens Formalidade Ambiente hostil Interesses fixos Medo do novo Limites rígidos Mudança de prioridade Descontinuidades

O ponto crítico para toda a comunidade é a fase de **construção da confiança**, em que os obstáculos são o ceticismo dos participantes, seu isolamento e a demora na respostas às demandas do grupo. É fundamental explorar as oportunidades representadas pelos relacionamentos existentes, incentivando compartilhamento e compromisso.

A partir desse ponto, a comunidade entra no estágio de **co-criação**. A fase de **colaboração** tem como obstáculos usuais o acúmulo de mensagens, o excesso de formalidade, eventualmente, um ambiente hostil. Para superá-los, é preciso reforçar os interesses comuns e a sinergia, cuidando para que o acesso à comunidade e à sua base de conhecimento seja fácil.

Na fase de **criação de conhecimento**, os obstáculos comumente apontados são o temor do que é novo, os objetivos ocultos dos participantes e o estabelecimento de limites rígidos. A superação desses aspectos se dá através da criatividade e do uso da imaginação, buscando-se uma interação dinâmica com a comunidade.

A última fase do ciclo de vida é da **renovação**, em que a comunidade decide se continua, se vai ser dividida ou se será extinta. Os problemas comuns nessa fase são as descontinuidades e a mudança de prioridade. É preciso que haja reconhecimento e capitalização dos resultados do aprendizado contínuo e também organizacional.

Percebe-se, então, que esse modelo trata de conectar pessoas, não apenas computadores. Portanto o desenvolvimento de uma CoP deve considerar a sinergia entre os elementos estruturais – o domínio, comunidade e a prática, levando em consideração alguns princípios para o seu desenvolvimento.

## 2.4 Princípios para o desenvolvimento de uma CoP

Como uma estrutura e sistema social, as Comunidades de Prática passam pelos ciclos de vida relativos à intensidade das atividades e do número de membros que participam na comunidade. Nas fases de desenvolvimento de uma CoP devem ser levados em consideração alguns princípios. A Tabela 4 resume os sete princípios para o desenvolvimento de uma CoP definidos por Wenger, Snyder e McDermott (2002)<sup>12</sup>.

*O ponto crítico para toda a comunidade é a fase de construção da confiança, em que os obstáculos são o ceticismo dos participantes, seu isolamento e a demora na respostas às demandas do grupo.*

**TABELA 4**  
**Princípios para o desenvolvimento de uma CoP**

Princípios	Descrição
1) Projetar a CoP visando sua evolução	Permitir que novas pessoas se envolvam e que novos interesses sejam explorados. Aceite que haverá diferentes níveis de atividade e diferentes tipos de apoio serão necessários durante a vida da CoP.
2) Manter o diálogo entre as perspectivas interna e externa	Estimular discussões entre as pessoas de dentro e fora da comunidade, sobre os resultados esperados para a CoP. Por exemplo, encoraje ligações com outras comunidades da empresa.
3) Convidar pessoas para diferentes níveis de participação	Algumas pessoas serão bastante ativas na comunidade, enquanto outras parecerão passivas. Aceite que contribuições e aprendizado ocorram de maneira distinta, dependendo da pessoa.
4) Desenvolver espaços abertos e fechados	Relacionamentos são formados a partir de eventos informais das comunidades e comunicação um-a-um. Eventos formais e espaços públicos comuns de discussão são necessários para ajudar as pessoas a sentirem parte da CoP.
5) Focar no valor da CoP	O verdadeiro valor da comunidade pode emergir à medida que ela se desenvolve e amadurece. Os valores que estão sendo gerados devem ser explícitos a seus membros. No início, isto pode ser útil para ajudar os membros a compreenderem melhor as CoPs; com o tempo, o valor gerado precisa se tornar mais evidente.
6) Combinar familiaridade e estimulação	Espaços comunitários comuns e atividades ajudam as pessoas se sentirem confortáveis em participar. A inclusão de novas idéias para desafiar o pensamento vigente também estimula o interesse e mantém as pessoas engajadas.
7) Criar um ritmo para a comunidade	Eventos regulares, com uma frequência que evite a sensação de sobrecarga, criam pontos de convergência. Eles encorajam as pessoas a continuarem a participar, ao invés de se distanciar gradativamente.

Baseado nas fases e princípios de desenvolvimento, Wenger (2003)<sup>13</sup> ressalta que o ponto mais importante é que, no início, as comunidades produzam resultados mais voltados para os participantes do que para a empresa em si. Pois é esse ponto que garantirá o interesse e a possibilidade de transformação dessa comunidade para as demais etapas de desenvolvimento. Embora nesse primeiro momento não apareçam resultados concretos de retorno para a empresa, mesmo assim ela está sendo beneficiada.

Para Teixeira Filho (2002)<sup>14</sup>, as Comunidades de Prática sempre fizeram parte de uma estrutura informal das organizações. Elas precisam de um toque humanizado, de mediação, de estrutura, de incentivo e de gestão. A tecnologia da informação tornou possível às pessoas trocarem idéias e *insights* em todo o mundo. Mas o ponto principal do compartilhamento é achar um interesse comum entre as pessoas, a fim de criar uma verdadeira conexão e dar importância a cada opinião e a cada pensamento compartilhado. Cada membro deve confiar

na comunidade o suficiente para pedir ajuda e compartilhar novas idéias. A tecnologia da informação tornou possível a formação de uma comunidade global, mas é preciso gestão para que isso se torne um benefício real, sendo reconhecida sua importância para a organização.



*o ponto principal do compartilhamento é achar um interesse comum entre as pessoas, a fim de criar uma verdadeira conexão e dar importância a cada opinião e a cada pensamento compartilhado. Cada membro deve confiar na comunidade o suficiente para pedir ajuda e compartilhar novas idéias.*

### 3. Benefícios das CoP nas organizações

Grande parte do conhecimento de qualquer organização encontra-se diluído na cabeça das pessoas. Raramente está documentado de forma apropriada e muda constantemente. Muitas vezes, trata-se de conhecimento que apenas alguns funcionários ou grupos possuem e que necessita ser mapeado. Por esse motivo, existe uma necessidade de cultivar uma cultura nas organizações em que as pessoas sintam-se confortáveis em compartilhar seus conhecimentos.

Daí o interesse em desenvolver Comunidades de Prática para promover a colaboração, aumentar a interação social, aumentar a produtividade e melhorar a aprendizagem organizacional.



*uma das características mais importantes a serem avaliadas em Comunidades de Prática é se o conhecimento está sendo compartilhado e utilizado.*

A aprendizagem organizacional é o processo contínuo das organizações em criar, adquirir, transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir em novos conhecimentos e idéias. Isso faz com que os trabalhadores contribuam para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas (SENGE, 2004)<sup>15</sup>. De acordo com Weller (2005)<sup>16</sup>, grandes corporações vêem essa abordagem como um próximo passo para a gestão do conhecimento. Permitindo que especialistas formem comunidades, eles podem compartilhar seus conhecimentos, melhorar seus desempenhos e disponibilizar uma base de informações para ser utilizada por futuros empregados.

Para que isso aconteça, segundo Millen, Fontaine e Muller (2002)<sup>17</sup>, as empresas procuram investir não só em encontros presenciais (reuniões, conferências, *workshops*, *coffee-breaks*) como também em ambientes virtuais de interação (listas de discussão, fóruns, *chats* síncronos, teleconferência), com o objetivo de promover interações formais e informais entre os empregados. Porém, investir nesses ambientes demanda recursos tecnológicos e financeiros. Por esse motivo, as organizações precisam saber como capturar o valor que as Comunidades de Prática trazem

para justificar seus investimentos em tecnologia e capital humano. Diante disso, é importante saber o impacto das comunidades no desempenho dos indivíduos, na eficiência das equipes e na produtividade geral da organização.

De acordo com esse autor<sup>18</sup>, é muito difícil utilizar métodos tradicionais para mensurar os benefícios das Comunidades de Prática porque os resultados geralmente aparecem no trabalho das equipes. Uma das técnicas mais utilizadas é o *storytelling*, que consiste em ouvir histórias dos participantes sobre como as comunidades geram valor para a empresa. Tais relatos servem para esclarecer as relações complexas entre as atividades, conhecimentos e desempenhos.

Para Gouvêa (2005)<sup>19</sup>, uma das características mais importantes a serem avaliadas em Comunidades de Prática é se o conhecimento está sendo compartilhado e utilizado. Para isso, são usadas medidas de cunho qualitativo e quantitativo, que incluem tanto medidas que avaliem a opinião dos membros da comunidade quanto indicadores numéricos (quantidades de acessos ao site, de *downloads*, de usuários, análise do caminho navegado e frequência de uso). Segundo Millen e Fontaine (2003)<sup>20</sup>, alguns pesquisadores também estão empregando modelos de estimativa incluindo a análise de redes sociais (*social network analysis*) para contabilizar ganhos em conectividade social, desempenho organizacional e valores de capital intelectual.

Para entender melhor os benefícios das Comunidades de Prática nas organizações, pesquisadores do Instituto de Gestão de Conhecimento da IBM (*Institute for Knowledge Management*) conduziram um estudo em nove comunidades, em uma amostra de sete empresas<sup>21</sup> de diferentes setores industriais (financeiro, manufatura, farmacêutico, tecnológico, químico e telecomunicações). Foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com mais de 60 membros de comunidades, líderes de equipe e gestores de conhecimento. Ao analisar os resultados das entrevistas, Millen, Fontaine e Muller (2002)<sup>22</sup> mapearam os benefícios das comunidades de prática em três categorias: benefícios individuais, benefícios da comunidade e benefícios organizacionais (Tabela 5).

**TABELA 5**  
**Categorias de benefícios das CoP** <sup>23</sup>

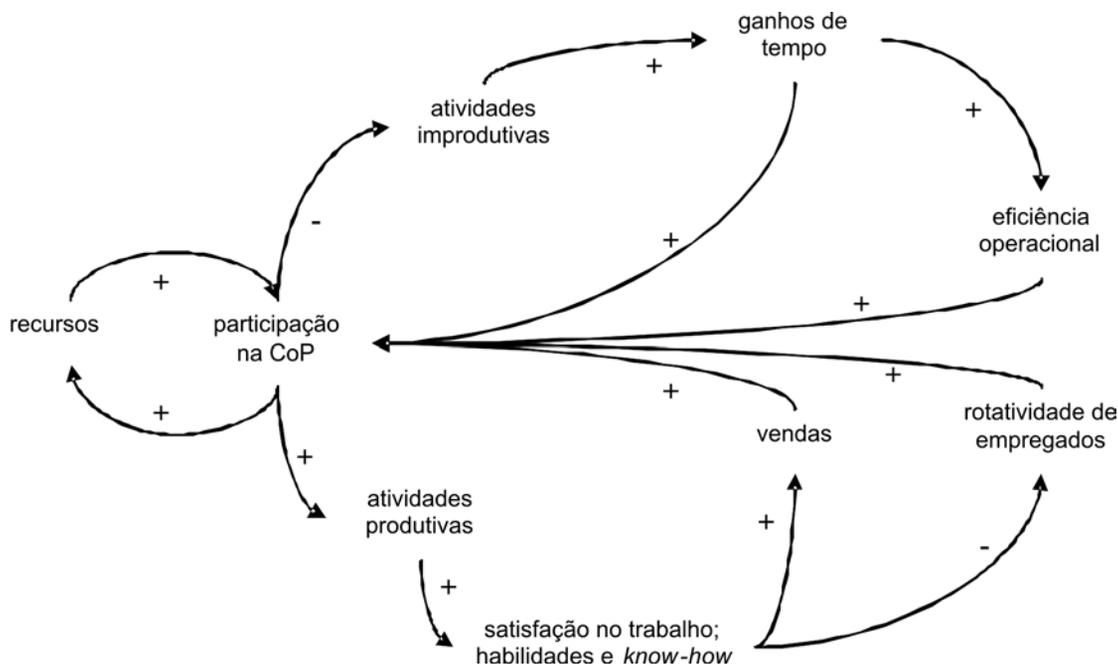
<b>Benefícios individuais</b>	<b>Benefícios da Comunidade</b>	<b>Benefícios organizacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ter um nome reconhecido na empresa</li><li>• Ter o trabalho valorizado pelos outros</li><li>• Encontrar documentos e informações necessárias</li><li>• Obter contatos de quem possa fornecer informações</li><li>• Obter respostas a perguntas específicas</li><li>• Poder interagir com pessoas de interesses similares</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidade de os membros expressarem idéias criativas</li><li>• Ampliação de idéias durante as interações</li><li>• Construção de uma base de conhecimento sólida para consultas futuras</li><li>• Percepção de contextos comuns</li><li>• Melhoria na solução de problemas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuições para sucesso na execução de projetos</li><li>• Crescimento de novos negócios e inovações</li><li>• Economia de tempo para encontrar informações</li><li>• Reaproveitamento de experiências</li><li>• Aumento da eficiência operacional</li></ul>

Entretanto, esses benefícios só acontecem se houver uma efetiva participação dos membros no registro de informações relevantes para o grupo, em discussões sobre um determinado assunto, no esclarecimento de dúvidas para a solução de um

problema, na troca de experiências e idéias, e até mesmo no uso da base de conhecimento gerada pela comunidade. Millen e Fontaine (2003)<sup>24</sup> acreditam que o nível de participação da comunidade é o foco principal para que os benefícios aconteçam.

Um modelo desenvolvido por esses autores (Figura 3) mostra como os benefícios estão relacionados com a participação dos indivíduos na comunidade.

FIGURA 3  
Modelo de interação em Comunidades de Prática e benefícios da participação<sup>25</sup>



Analisando a Figura 3, podemos perceber que o estudo desses autores sugere que uma forma de aumentar os níveis de participação seria proporcionar mais recursos, tais como: conteúdos, documentos e ferramentas para ajudar a organizar, classificar, armazenar informações e facilitar as buscas. Espera-se que um aumento na participação também gere um aumento nos níveis de recursos, como novos documentos e processos. Além disso, aumentar os níveis de participação na comunidade também proporciona um aumento na produtividade das atividades de trabalho, o que melhora a satisfação pessoal e as habilidades relacionadas. Esse aumento na satisfação apóia o crescimento dos benefícios organizacionais, tais como vendas e queda na rotatividade dos empregados.

O aumento na participação também pode ocasionar a diminuição de atividades improdutivas, o que gera ganhos de tempo e resulta na melhoria da eficiência operacional da organização. Mais uma vez, esses benefícios individuais, de comunidade e organizacionais reforçam o aumento nos níveis de participação.

Algumas empresas já estão cientes dos benefícios que as Comunidades de Práticas trazem para a organização, como Embratel, Petrobras e Schlumberger. Porém, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades para medir os resultados atingidos.



#### 4. Comunidades de Prática – exemplos de casos reais

As informações sobre as Comunidades de Práticas apresentadas a seguir, foram retiradas de uma pesquisa de campo (GOUVÊA, 2005)<sup>26</sup> realizada no período de agosto de 2004 a janeiro de 2005.

##### O caso Embratel

A implantação das Comunidades de Prática na Embratel (<http://www.embratel.com.br/>) foi iniciada em 2002, com o objetivo de ser um ambiente de aprendizado cooperativo para a troca de melhores práticas de engenharia e operações de telecomunicações. A sua denominação é *Comunidade Virtual de Melhores Práticas*, não que seja exclusivamente registrado as melhores práticas. Em outubro de 2004, existiam oito comunidades ativas ligadas ao departamento Gerência de Estratégia Operacional e Financeira – Engenharia e Operações.

A participação nessas comunidades é democrática, permitindo a todos os interessados, o acesso livre ao conhecimento. Elas são formadas a partir da aprovação da gerência dos funcionários que farão parte da comunidade, a fim de que a liberação do tempo para participação nos eventos da

comunidade seja percebida como valor agregado ao trabalho de rotina. Em seguida, é feita uma solicitação aos responsáveis em criar a comunidade no ambiente virtual. Só então, após aprovação dos responsáveis, estas serão criadas.

Quanto à definição dos papéis, estes são considerados fundamentais para a interação profissional nas comunidades, sendo classificados em: patrocinador, dinamizador, líder, agente de auxílio técnico, facilitador e os membros da comunidade propriamente ditos. Os ambientes computacionais que apoiam as comunidades são baseados no Lotus Notes<sup>27</sup>, em que os empregados inserem os seus casos para serem avaliados como melhores práticas; e na intranet, na qual são publicadas as melhores práticas das comunidades.

Cada caso é apresentado pelo seu autor em reuniões periódicas de audioconferência com NetMeeting<sup>28</sup> para visualização do conteúdo apresentado. Durante essas reuniões, são identificadas as oportunidades de transferência de práticas mediante as manifestações dos participantes. As intenções de adoção de uma melhor prática são registradas e se inicia o processo de transferência do conhecimento. Esse processo é o que efetivamente atribui valor à empresa.

Quanto aos incentivos, os casos avaliados como melhores práticas são publicados no acervo de conhecimento disponível na intranet para toda a empresa. Outra ação que se procura praticar para estimular a participação dos membros da comunidade é o sorteio de alguns produtos, como CDs e livros, durante as reuniões virtuais.

A característica mais importante a ser avaliada em uma comunidade é se o conhecimento está sendo compartilhado e utilizado. Essas medidas devem ser de cunho qualitativo e quantitativo para abranger tanto indicadores numéricos que avaliem o crescimento do acervo de conhecimento e a frequência de sua utilização como medidas que avaliem a opinião dos membros da comunidade sobre o seu valor agregado à empresa. Os indicadores de desempenho devem ser classificados para melhor entendimento das partes interessadas:

- *medidas de sistema*: quantidade de acessos ao site, de *downloads*, de usuários, análise do caminho navegado e frequência de uso;
- *medidas de produtos*: pesquisas de utilidade e quantidade de recomendações das melhores práticas, e quantidade de práticas transferidas;
- *medidas de resultados*: redução de custos e/ou melhoria da eficiência operacional, obtenção e registro da memória organizacional, redução do tempo de treinamento.

## O caso Petrobras

Nessa empresa (<http://www.petrobras.com.br/>), iniciou-se a implantação das Comunidades de Prática em 1998, as quais são denominadas *Comunidades Virtuais*, definidas como redes de colaboradores internas à empresa, caracterizadas pela troca permanente de informações e conhecimentos, por meio da web, para suplantar as limitações de tempo e espaço. Elas são hospedadas no domínio da Universidade Corporativa Petrobras,



mas existem outras independentes, que não estão ligadas a esse departamento, como as criadas no setor de engenharia E&P – ENGP/RR/ER. Em agosto de 2004, existiam aproximadamente 50 comunidades ativas.

A infra-estrutura e o suporte técnico às comunidades são de responsabilidade da gerência de Ensino a Distância da Universidade Corporativa, mas o conteúdo é de responsabilidade do moderador da comunidade e seus membros. O ambiente computacional que apoia as comunidades está baseado na tecnologia QuickPlace<sup>29</sup>. Mas pretende-se substituir a tecnologia utilizada e centralizar o seu desenvolvimento na Gerência de Gestão de Conhecimento.

Qualquer funcionário pode propor a criação de uma comunidade, mas esta é desenvolvida pela área responsável pela infra-estrutura, em parceria com o solicitante, que normalmente se torna moderador da comunidade. O processo de criação inicia-se com o pedido de criação formal e o preenchimento de um questionário que será avaliado pela gerência de Ensino a Distância sobre a adequação aos pressupostos das Comunidades Virtuais e aos negócios da empresa.

Uma vez validado pela gerência, são enviados ao solicitante os manuais, termo de serviços, informações sobre as comunidades, orientações aos moderadores e participantes. Em seguida, começa o desenvolvimento da Comunidade em ambiente de testes. Todo o material deve ser enviado pelo moderador, e o *layout* deve ser aprovado pelo mesmo antes de disponibilizar a comunidade no ambiente de produção.

O único papel formal existente nas comunidades é o de moderador. Quanto ao tipo, elas podem ser abertas (qualquer um poderá participar) ou fechadas (é necessário o convite ou aprovação do moderador para ingressar na comunidade).

Um dos principais problemas enfrentados em algumas comunidades é a pouca interação entre os participantes. A empresa pretende implementar um tipo de incentivo, como os do programa de milhagem, no qual os participantes e moderadores mais atuantes serão premiados, mas essa ideia é ainda bem embrionária.

Quanto à mensuração, não existem métricas definidas para avaliar os benefícios que essas comunidades trazem à organiza-

ção. Elas são vistas como resultados por meio da melhoria de qualidade na execução das atividades de seus funcionários.

### O caso Schlumberger

A Schlumberger Serviços de Petróleo Ltda. (<http://www.slb.com/>) é uma empresa multinacional que presta serviços no setor de petróleo e gás fundada em 1927. No período mencionado da pesquisa, a empresa possuía aproximadamente 50 comunidades ativas.

A implantação dessas comunidades teve início em 1998, as quais são denominadas: *In Touch Community* e *Eureka Community*. A *In Touch Community* é relacionada a processos operacionais e de suporte, enquanto a *Eureka*, é relacionada a temas específicos de exploração e produção de petróleo, com abordagem extremamente técnica. Os ambientes computacionais que apoiam essas comunidades são baseados nas tecnologias Java<sup>30</sup> e Oracle<sup>31</sup>.

Elas são formadas à medida que um novo assunto não se encaixa em uma das comunidades existentes. O processo de criação é centralizado, necessitando da aprovação dos engenheiros responsáveis pela gestão das CoPs.

Quanto ao acesso, elas estão abertas para as pessoas que trabalham com os domínios definidos em uma comunidade específica, algumas têm acesso restrito, como as que se referem a assuntos legais.

Os papéis nessas comunidades são bem definidos, como: a) *patrocinador* (IKC – *Knowledge Champion*): promove a comunidade através da organização; b) *suporte técnico* (ITE – *In Touch Engineer*): apoia tecnicamente as comunidades; c) *especialista operacional* (ACE – *Applied Community Expert*): especialista operacional que auxilia na validação das melhores práticas; d) *especialista técnico* (SME – *Subject Matter Expert*): contribui com soluções técnicas e ajuda na validação; e) *líder*: ajuda as pessoas a se conhecerem, promove reuniões e coordena a validação das melhores práticas e lições aprendidas.



Também para essa empresa é importante avaliar se o conhecimento compartilhado nas CoPs está sendo aplicado. Dessa forma, adota algumas métricas para avaliar os resultados obtidos com essas comunidades:

- *avaliação do relacionamento com os clientes e colaboração (melhores práticas, troca de experiências)*: por exemplo, uma equipe virtual pode fornecer informações necessárias para resolução de um produto/projeto, otimizando sua execução e reduzindo custos;
- *criação de valor*: por meio da economia de tempo ou de lições aprendidas, reduzindo perdas; economia estimada em US\$ 10M somente na área de *drilling and measurements*;

*A Comunidade de Prática vêm ao encontro da abordagem da gestão do conhecimento, contribuindo para a existência de uma cultura favorável ao compartilhamento de experiências, conhecimentos e melhores práticas nas organizações, tornando-se um ambiente atraente para a aprendizagem colaborativa.*

- *inovação para criar novos padrões de excelência*: por exemplo, as ferramentas que são desenvolvidas por engenheiros de campo têm um período de implementação menor e índice de erros menores quando experiências e boas idéias são compartilhadas nas comunidades.

Para incentivar a participação dos membros das CoPs, a empresa utiliza estratégias de reconhecimento e premiação. Os participantes com maior pontuação são premiados com um programa de milhagem para efetuar compras no site da empresa. Outros incentivos são adotados: entregas de placas de reconhecimento e envio de e-mail pelo presidente da empresa para os dez membros que mais contribuíram.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comunidade de Prática vêm ao encontro da abordagem da gestão do conhecimento, contribuindo para a existência de uma cultura favorável ao compartilhamento de experiências, conhecimentos e melhores práticas nas organizações, tornando-se um ambiente atraente para a aprendizagem colaborativa. No contexto da CoP, o conhecimento organizacional se desenvolve. Por isso, cabe à organização incentivar a sua criação e manutenção, buscando permanentemente meios para estimular a contribuição espontânea à memória organizacional e o compartilhamento de conhecimentos por parte dos seus funcionários.

Quando estimulada corretamente, ela pode trazer benefícios para a empresa. Entretanto, mensurar os resultados obtidos por ela ainda é uma tarefa difícil de ser implementada. A maioria das empresas avalia os resultados pelos métodos não tradicionais, de forma qualitativa, como os relatos de lições aprendidas e aplicadas no dia-a-dia.



Incentivar a sua formação, bem como sustentá-la e integrá-la para toda a organização, não é uma tarefa fácil. Um dos problemas encontrados é a pouca participação de seus membros, seja no registro de informações relevantes para o grupo, como participação em discussões sobre determinado assunto, esclarecimento de dúvidas para solução de um problema, troca de experiências e idéias e até mesmo o pouco uso da base de conhecimento gerada pela comunidade.

Alguns fatores contribuem para isso, como desconhecimento dos participantes sobre os temas de interesse, falta de tempo para se dedicar a comunidade, ceticismo dos participantes, isolamento das pessoas, demora nas respostas às demandas do grupo e até mesmo falta de funcionalidades no ambiente computacional que facilite o seu uso e que atenda às necessidades e expectativas dos usuários.

Portanto, as empresas precisam adotar algumas estratégias para solucionar ou mesmo minimizar o problema. Podemos destacar, dentre outras: divulgar a importância desse tipo de atividade nos valores da companhia, promover e compartilhar os resultados práticos alcançados pela comunidade, valorizar a participação e iniciativa individual, bem como criar uma infraestrutura tecnológica e pessoal para apoiar a comunidade.

Deve-se ficar atento também para que o ambiente computacional que apóia as Comunidades de Prática não dificulte a efetiva participação dos membros, por não conseguir tratar os seguintes problemas:

- *sobrecarga de informação*: atualmente, o volume de informações que são disponibilizadas no dia-a-dia dos profissionais é muito maior do que qualquer pessoa possa consumir, gerando o problema da sobrecarga de informação. Às vezes, é preciso

empregar um enorme esforço e pedir ajuda de especialistas para filtrar as informações relevantes.

- *tempo perdido*: muitas vezes, o tempo dispensado para encontrar a informação desejada causa angústia e insatisfação, por não perceber de imediato qual o melhor caminho a ser percorrido para encontrar diretamente e rapidamente informações relevantes.
- *insegurança quanto à confiabilidade das informações*: embora um participante possa encontrar diversos documentos na comunidade, como relatórios técnicos e artigos, a falta de especialistas para avaliar esses documentos e validá-los gera uma insegurança quanto à confiabilidade das informações.
- *falta de reconhecimento dos indivíduos que tenham participações confiáveis e produtivas*: tendo em vista que a variedade de fontes virtuais e a intermediação de informações criam novos problemas e desafios para a seleção, edição e aceitação das informações divulgadas, um dos fatores críticos que deve ser considerado para a que a comunidade tenha um ciclo de vida mais intenso é o reconhecimento de indivíduos que tenham participações produtivas e compartilhem informações confiáveis.

Alguns desses problemas já foram estudados pela Academia, gerando propostas como a de utilização da tecnologia para tratar problemas em Comunidades de Prática, aplicando mecanismos de fidelização para incentivar a participação (GOUVÊA, 2005)<sup>32</sup> e mecanismos de reputação e confiança com o foco específico no reconhecimento de indivíduos que tenham participações confiáveis e produtivas (CRUZ, 2008)<sup>33</sup>.

## NOTAS

- 1 CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro : Campus, 2004.
- 2 WENGER, E. Engagement, identity and innovation: Etienne Wenger on communities of practice: an interview by Seth Kahan. **Journal of Association Leadership**. Jan, 2004. Disponível em: <[http://www.sethkahan.com/Kahan\\_Wenger.pdf](http://www.sethkahan.com/Kahan_Wenger.pdf)> Acesso em: 28 jan. 2008.
- 3 WENGER, E.; SNYDER, W. M. **Communities of practice: the organizational frontier**. Cambridge : Harvard Business School Press, Jan.,/Feb., p. 139-145, 2000.
- 4 **Id. ibid.**
- 5 WENGER, E.; SNYDER, W. M.; MCDERMOTT, R. **Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge**. Cambridge : Harvard Business School Press, 2002.
- 6 WENGER. **Apud**. BOLZANI JÚNIOR, G. M.; SOUSA, M. S. L.; NASCIMENTO, D. E. De administrador a gestor do conhecimento: a comunidade de prática desenvolvendo o profissional, a organização e a comunidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 1, maio 2002. Disponível em: <<http://www.presidentekennedy.br/recadm/edicao1/edicao1.html>>. Acesso em: 20 out. 2004. p. 10.
- 7 BOLZANI JÚNIOR, G. M.; SOUSA, M. S. L.; NASCIMENTO, D. E. De administrador a gestor do conhecimento: a comunidade de prática desenvolvendo o profissional, a organização e a comunidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 1, maio 2002. Disponível em: <<http://www.presidentekennedy.br/recadm/edicao1/edicao1.html>>. Acesso em: 20 out. 2004. p. 10.

- <sup>8</sup> NEVES, A. **Community of practice**. 2001. Disponível em: <[http://www.kmol.online.pt/pessoas/WengerE/entrev\\_e.html](http://www.kmol.online.pt/pessoas/WengerE/entrev_e.html)>. Acesso em: 25 mar. 2004. Entrevista com Etienne Wenger.
- <sup>9</sup> **Id. ibid.**
- <sup>10</sup> TEIXEIRA FILHO, J. **Comunidades virtuais: como as comunidades de práticas na internet estão mudando os negócios**. Rio de Janeiro : Senac, 2002.
- <sup>11</sup> WENGER. **Apud. WINKELLEN, C. V. Inter-organizational communities of practice**. 2003. Disponível em: <<http://www.elearningeuropa.info/doc.php?id=1483&Ing=1&doclng=1>>. Acesso em: 04 out. 2004.
- <sup>12</sup> WENGER, E.; SNYDER, W. M.; MCDERMOTT, R. (2002) **op. cit.**
- <sup>13</sup> WENGER, E. **Cultivando comunidades de prática: liderança e valor**. Rio de Janeiro : [s. n.].2003. Workshop realizado na Petrobras em outubro de 2003.
- <sup>14</sup> TEIXEIRA FILHO, J. (2002) **op. cit.**
- <sup>15</sup> SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática na organização que aprende**. 16. ed. São Paulo : Best Seller, 2004.
- <sup>16</sup> WELLER, M. The distance from isolation: why communities are the logical conclusion in e-learning. **Computers & Education**, University of Southern California, v. 49, n. 2, p. 148-159, 2007.
- <sup>17</sup> MILLEN, D. R., FONTAINE, M. A, MULLER, M. J. Understanding the costs and benefits of communities of practice. **Communications of the ACM**, New York, v. 45, n. 4, Apr., 2002.
- <sup>18</sup> **Id. ibid.**
- <sup>19</sup> GOUVÊA, M. T. A. **Um modelo para fidelização em comunidades de prática**. Rio de Janeiro, 2005. 160 p. Dissertação (mestrado em Informática) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Informática, IM/NCE, Rio de Janeiro, 2005.
- <sup>20</sup> MILLEN, D. R., FONTAINE, M. A. Improving individual and organizational performance through communities of practice. In: INTERNATIONAL ACM SIGGROUP CONFERENCE ON SUPPORTING GROUP WORK, 2003, Sanibel Island, Florida: **Proceedings**. USA, 2003. p. 205 - 211, 2003.
- <sup>21</sup> Empresas que participaram da pesquisa: Bristol-Myers Squibb, British Telecom, Buckman Laboratories, IBM, NSA, SAS, World Bank, United Technologies.
- <sup>22</sup> MILLEN, D. R., FONTAINE, M. A, MULLER, M. J. (2002) **op. cit.**
- <sup>23</sup> **Id. ibid.**
- <sup>24</sup> MILLEN, D. R., FONTAINE, M. A. (2003) **op. cit.**
- <sup>25</sup> **Id. ibid.**
- <sup>26</sup> GOUVÊA, M. T. A (2005) **op. cit.**
- <sup>27</sup> IBM Lotus Notes: software de trabalho colaborativo em grupos virtuais. Disponível em: <[http://www-142.ibm.com/software/dre/ecatalog/detail.wss?locale=pt\\_BR&synkey=I105893X30130U84](http://www-142.ibm.com/software/dre/ecatalog/detail.wss?locale=pt_BR&synkey=I105893X30130U84)>. Acesso em 27 ago. 2008.
- <sup>28</sup> Microsoft NetMeeting : *software* para conferências online. Disponível em: <<http://www.microsoft.com/windows/netmeeting/>>. Acesso em 27 ago. 2008.
- <sup>29</sup> IBM Lotus QuickPlace: ambiente colaborativo para controlar projetos e equipes de trabalho. Disponível em: <[http://www.ibm.com/br/products/software/lotus/lotus\\_colaboracion\\_team.phtml](http://www.ibm.com/br/products/software/lotus/lotus_colaboracion_team.phtml)>. Acesso em: 27 ago. 2008.
- <sup>30</sup> Sun Java: linguagem de programação orientada a objetos. Disponível em: <<http://br.sun.com/productos-soluciones/>>
- <sup>31</sup> Oracle: banco de dados. Disponível em: <<http://www.oracle.com/global/br/index.html>>
- <sup>32</sup> GOUVÊA, M. T. A (2005) **op. cit.**
- <sup>33</sup> CRUZ, C. C. P. **Um modelo para reputação em comunidades de prática**. Rio de Janeiro, 2008. 169 p. Dissertação (mestrado em Informática) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Programa de Pós-Graduação em Informática, IM/NCE, Rio de Janeiro, 2008.

## ABSTRACT

**Maria Teresa Andrade de Gouvêa; Cláudia Paranhos; Claudia Lage Rebello da Motta.** *Promoting organizational learning through Communities of Practice.*

*Great part of vocational training occurs informally, through sharing experiences, knowledge, and solutions for problems amongst each other. The process of creating organizational knowledge is a social one, within which knowledge is shared by members of an organization. In this task of facilitating information and knowledge exchange amongst members of an organization, the Community of Practice has become an important way of promoting organizational learning.*

**Keywords:** *Community of Practice; Virtual community; Organizational learning; Knowledge management; Organizational change.*

## RESUMEN

**Maria Teresa Andrade de Gouvêa; Cláudia Paranhos; Claudia Lage Rebello da Motta.** *Promoviendo el aprendizaje organizacional a través de Comunidades de Práctica.*

*En gran medida, el aprendizaje de los profesionales se da de manera informal porque ellos mismos comparten experiencias, conocimientos y soluciones de problemas. El proceso de creación de conocimiento organizacional es un proceso social dentro del cual el conocimiento es compartido entre los miembros que constituyen una organización. Es justamente dentro de esta tarea de facilitar el proceso de intercambio de informaciones y conocimientos entre los miembros de una organización que la Comunidad de Práctica se viene destacando, como una manera de promover el aprendizaje organizacional.*

**Palabras clave:** *Comunidad de Práctica; Comunidad Virtual; Aprendizaje Organizacional; Gestión del Conocimiento; Cambio Organizacional.*