

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

CARINA REJANE MARTINS

ESTUDO DE CASO

COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA USIMINAS

Belo Horizonte

2011

CARINA REJANE MARTINS

ESTUDO DE CASO

COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA USIMINAS

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientadora: Profa. Monica Erichsen Nassif

BELO HORIZONTE
2011

DEDICATÓRIA

Aos homens da minha vida...

Meu tio, Nelson Antunes (*in memoriam*), pelo amor de pai e auxílio incondicional em minha formação.

Meu pai, Antônio Fernando Martins, pela alegria de viver e bom humor constante.

Meu irmão, Rodrigo Júnio Martins, pelo apoio e motivação constante para continuar a caminhar.

As mulheres da minha vida...

Minha mãe, Joana Darc Florentino Martins, que proporcionou a minha formação como pessoa.

Minha avó, Zilda Martins, pelo amor incondicional e apoio.

Minha tia, Adriana Cristina Florentino, pelo amor, amizade e apoio incondicional.

Minha amiga, Lucélia Barbiere, pela motivação constante e amizade incondicional.

AGRADECIMENTOS

A todos que foram presentes na realização desta monografia, minha especial gratidão:

Agradeço a minha família que me incentiva em todos os momentos da minha vida.

Agradeço a minha orientadora Mônica Erichsen Nassif pela orientação neste trabalho.

Agradeço a nova oportunidade de trabalho no projeto Comunidades de Práticas da USIMINAS, oportunidade ofertada por meu gerente, Fernando Caixeta Sanches. Oportunidade esta que originou o tema desta monografia.

Às minhas colegas de trabalho e pessoas muito especiais Carolina Morais Mazzinghy e Flávia Gontijo de Castro, pela boa vontade e tempo doado em meu auxílio.

Aos amigos do curso e do trabalho, Clayton Aparecido Rocha Nazareno e Adriano Cesar Carvalhido que me aturaram durante o curso e me auxiliaram a manter o ânimo de concluir o curso e este trabalho.

Aos meus amigos e amigas que entenderam meus momentos de ausência nos finais de semana em prol da elaboração da minha monografia.

A Deus pelas maravilhas que realiza em minha vida!

A todos não mencionados, mas que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

A todos que contribuíram com este projeto e me apoiaram incondicionalmente, o meu muito obrigada.

“A verdade não cabe nos livros, está nos livros, no papel
que foi celulose, na celulose que foi árvore, na árvore
que foi semente, na semente que foi amor.”

Paulo Bonfim

RESUMO

Buscou-se, com esta pesquisa, identificar e caracterizar o processo de implantação de Comunidades de Práticas no ambiente empresarial. A partir da definição teórica, e entendimento do que consiste uma COP foi apresentado um estudo de caso vivenciado pela USIMINAS - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. A metodologia escolhida foi o estudo de um caso único utilizando a coleta de fontes de evidências e realizando a observação participante. Ao final deste trabalho apresenta-se um comparativo entre o conceito teórico, autores Wenger e Snyder, e a realidade das Comunidades de Práticas na USIMINAS. Este trabalho almeja descrever um caso de sucesso para auxiliar outras instituições que almejam implantar Comunidades de Práticas em seu ambiente institucional.

Palavras- chave: Comunidades de Práticas, COP, Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

We tried to, with this research, identify and characterize the process of implementation of Communities of Practice in the business environment. From the theoretical definition and understanding of what constitutes a COP was presented a case study experienced by USIMINAS - Steel Units of Minas Gerais S A. The methodology chosen was a single case study using a collection of sources of evidence and conducting the observation participant. At the end of this paper presents a comparison between the theoretical concept, authors Wenger and Snyder, and the reality of Communities of Practice in Usiminas. This paper aims to describe a case of success to help other institutions who want to deploy communities of practice in its institutional environment.

Key words: Communities of Practice, COP, Knowledge management.

Lista de Figuras

Figura 1 – Distribuição das empresas USIMINAS no Brasil	26
Figura 2 – Fluxo do processo de Comunidades de Práticas.....	30
Figura 3 - Layout das COP de Gestão do Conhecimento na intranet USIMINAS.....	35

Lista de Quadros

Quadro 1 - Uma Comparação Resumida.....	20
Quadro 2 – Etapas de implantação Comunidades de Práticas.....	33
Quadro 3 – Comunidades de Práticas na USIMINAS.....	36
Quadro 4 – Quadro comparativo entre COPs na teoria e na USIMINAS.....	33

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	11
1.2 - Objetivo geral.....	12
1.3 - Objetivos específicos.....	13
1.4 – Estrutura	13
2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 – Evolução da Internet.....	14
2.2 - Comunidades de Práticas	17
2.3 - Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Comunidades de Práticas	22
3 - A USINAS SIDERÚRGICAS DE MINAS GERAIS - USIMINAS	24
3.1 - A USIMINAS.....	24
3.1.2 - A Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual	27
4 - COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA USIMINAS.....	29
4.1. - Equipe	29
4.2. - Fluxograma das Comunidades de Práticas	29
4.3. - Definição de papéis nas Comunidades de Práticas	31
4.4 - Etapas de implantação das Comunidades de Práticas	32
4.5. - Estrutura do Portal Comunidades de Práticas na Intranet	34
4.6. - Comunidades de Práticas na USIMINAS	36
5 - COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA USIMINAS E A RELAÇÃO COM A LITERATURA.....	37
6 - CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS	42

1 - INTRODUÇÃO

Ao longo dos séculos, a sociedade vem passando por profundas transformações caracterizadas pelo desenvolvimento econômico globalizado e tecnológico, o que propiciou uma produção constante de informações em nossa sociedade. A evolução das ferramentas tecnológicas representa um fator competitivo para as empresas, pois estas inovações permitem o desenvolvimento de novos ambientes virtuais que representam uma nova forma de compartilhamento de informações no ambiente empresarial. Neste contexto, destaca-se o surgimento da internet, que possibilitou um novo ambiente para desenvolvimento de relações profissionais entre pessoas localizadas em qualquer local do mundo, desde que conectadas pela internet.

A internet foi criada em 1957 pelo governo norte americano para possibilitar condições de trabalho aos peritos militares do projeto ARPANET, rede da Agência de Investigação de Projetos Avançados dos Estados Unidos, durante a disputa do poder mundial com a União Soviética. A percepção das universidades em relação à internet era bem diferente do uso militar da mesma na época. Segundo Bridge & Burke (2006 citado por Abreu, S.d.), “no início, tratava-se de uma rede limitada (Arpanet) compartilhando informações entre universidades “*hi- tec*” e outros institutos de pesquisa”.

Em 1975, cerca de dois mil usuários acessavam a internet. As universidades entendiam a internet como uma possibilidade de difusão e compartilhamento de informação. Já em 1989, um instituto europeu de pesquisa imaginou o que conhecemos como World Wide Web representando a possibilidade de integrar os computadores numa rede mundial em que fosse possível ter trocas de arquivos entre as pessoas conectadas a ela despertou interesses comerciais em seu “*ciberespaço*”. Ao longo dos anos, este espaço virtual foi desenvolvendo tecnologicamente possibilitando o surgimento de novos negócios virtuais, novas formas de compartilhamento de informações na rede e o surgimento de novas formas de interação social. No decorrer desta evolução, destaca-se o surgimento das chamadas Comunidades de Práticas, também chamadas de COPs, que são grupos de profissionais de uma área específica que trocam informações sobre tarefas do dia a dia, permitindo a solução de problemas comuns entre o grupo. Atualmente, as Comunidades de Práticas tem sido muito utilizadas no ambiente empresarial que utilizam a informação como recurso estratégico e vantagem competitiva no mercado.

Cada vez mais as empresas se organizam almejando gerar condições maiores de competitividade no mercado e compartilhamento de informações em sua estrutura. Neste sentido, as Comunidades de Práticas são uma forte tendência em gestão do conhecimento. Segundo Lesser & Prusak (1999 citado por Lima Junior, 2007), as Comunidades de Práticas

desempenham um papel crítico nas organizações: elas são as pedras angulares na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional.

Nota-se a crescente implantação de Comunidades de Práticas no ambiente empresarial, ao longo dos anos, pois as empresas estão preocupadas em disponibilizar ferramentas que possibilitem aos seus funcionários uma maior troca de experiências e solução de problemas conjunta entre sua equipe, independente de sua localização geográfica.

Em muitas situações vivenciadas nas empresas, as informações estão dispersas, em e-mails e arquivos de computadores pessoais de trabalho, fazendo com que informações valiosas se percam no tempo não sendo compartilhadas entre pessoas afins. Neste contexto, se faz necessária a utilização de ambientes chamados Comunidades de Práticas que são ambientes virtuais próprios para registrar divulgar, compartilhar e pesquisar as informações de interesse daquele ambiente. Estas ações tendem a melhorar a cultura organizacional disseminando o conhecimento e o hábito da troca de experiências/boas práticas no ambiente empresarial.

Neste cenário, destaca-se o papel da Gestão Estratégica da Informação que representa um fator significativo em nosso cenário globalizado e competitivo. Esta gestão acontece no ambiente das comunidades de práticas de forma explícita e implícita no contexto informacional deste ambiente.

Diante deste contexto, acredita-se na importância de apresentar casos de sucesso de Comunidades de Práticas implantadas, como o nosso caso em questão relatado referente à empresa Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais - USIMINAS.

1.2 - Objetivo geral

Descrever e analisar o caso de Comunidades de Práticas implantadas na Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais - USIMINAS para que sirva de modelo para outras empresas e/ou instituições interessadas em implementar Comunidades de Práticas em sua estrutura.

1.3 - Objetivos específicos

Descrever a estrutura de funcionamento de uma Comunidade de Práticas do ponto de vista teórico para dar embasamento à minha exposição sobre o assunto Comunidades de Práticas;

Analisar o caso da USIMINAS, do ponto de vista da gestão estratégica da informação.

1.4 – Estrutura

Este trabalho foi elaborado seguindo as diretrizes e evidências apresentadas nas conceituações do autor Yin (2005). Este autor descreve seis fontes distintas necessárias para descrever um estudo de caso, sendo elas: artefatos físicos, documentos, entrevistas, observação direta, observação participante e registros em arquivos. Foi realizado um estudo da documentação do projeto Comunidades de Práticas, tais como documentos históricos das comunidades, apresentações de Power Point, manuais, relatórios de acompanhamento mensal elaborados pela equipe gestora das comunidades de práticas. Bem como, foram realizadas entrevistas não estruturadas com os gestores do projeto Comunidades de Práticas, de forma a obter a validação dos conceitos e características apresentados neste trabalho no decorrer de sua elaboração.

Este trabalho está assim organizado: No capítulo 1 são apresentadas as questões introdutórias, os pressupostos deste trabalho, os objetivos e a organização deste trabalho. O capítulo 2 aborda a evolução da internet e das comunidades de práticas em seus aspectos teóricos. Também são apresentadas as diferenças conceituais entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Comunidades de Práticas. O capítulo 3 expõe a história resumida da Usiminas e da Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual, setor responsável pelas Comunidades de Práticas implantadas na Usiminas. O capítulo 4 relata a estrutura de funcionamento das Comunidades de Práticas na Usiminas. O capítulo 5 apresenta um quadro comparativo de características das Comunidades de Práticas na literatura versus realidade Usiminas. O capítulo 6 relata as considerações finais e conclusões. Para encerrar tem-se as referências bibliográficas.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Evolução da Internet

A internet potencializou a capacidade e a necessidade de comunicação no desenvolvimento da humanidade. Ao longo da história pode se observar diversos avanços na capacidade de comunicação humana como consequência de grandes inovações como a invenção da escrita, a prensa de Gutenberg, a habilidade de circunavegar o globo, o telégrafo e o satélite.

Ressalta-se que a internet foi umas das invenções que mais impactaram na capacidade de comunicação da humanidade, tornando possível a interação entre pessoas com pessoas, pessoas com máquinas e máquinas com máquinas em qualquer parte do mundo, desde que estejam conectadas na internet. Esta conectividade representa uma nova forma de interação humana e de novos modelos de negócios entre as organizações que possuem acesso ágil a diversas informações disponibilizadas na rede da internet.

O surgimento e evolução da Internet representam um marco relevante na globalização e na construção da sociedade da informação. Bem como, na mudança ocasionada nas relações de marketing, comércio, comunicação, trabalho, alianças estratégicas, vida doméstica, entretenimento, lazer e educação.

A Internet modifica hábitos da sociedade e representa uma mudança para as empresas que podem investir em novas formas de comunicação, mais ágeis e mais baratas, novas formas de negócio e na organização do trabalho. Altera-se a relação entre trabalhador e local de trabalho devido às inovações da tecnologia, surgimento de novos problemas de gestão e de coordenação das equipes.

As formas de compartilhamento do conhecimento e informação no ambiente empresarial foram modificadas e aprimoradas ao longo da evolução da internet. Novos termos, conceitos, ferramentas tecnológicas e interações de trabalho surgiram de forma a modificar e a aprimorar o ambiente social, mundial e empresarial.

Segundo Franco *et al.* (2009), a web, em uma década, transformou-se de um aspecto técnico e estático, para um instrumento com implicações estratégicas evidentes. As organizações se tornaram atentas na utilidade deste canal, a internet, para transmitir informações relevantes para o usuário e capturar informações relevantes sobre o usuário. O processo de inserção de informações na internet foi acelerado com o processo de

digitalização das informações das organizações para o interior dos sites, portais, internet e intranets.

As tecnologias responderam à demanda, e sistemas de gestão de conteúdo começaram a ser desenvolvidos para suprirem as necessidades da sociedade e do mundo empresarial diante das novas possibilidades oferecidas pela internet. Os sistemas de informática começaram a ser desenvolvidos para funcionarem via rede, via web, sistemas acessíveis a partir de um browser qualquer, sem necessidade de instalação de componentes ou softwares adicionais. Este processo permite a incorporação de uma grande quantidade de usuários e/ou empresas que incluem suas informações na rede. Isto tudo, aliado à crescente digitalização dos processos de documentação de trabalho, leva à explosão do volume de conteúdo disponível na internet, intranets e redes de informação no mundo web.

O excesso de informações desorienta os usuários. Logo, começam a surgir serviços mais elaborados na organização do conteúdo da internet, novos conceitos e formas de compartilhamento das informações no ambiente social e empresarial. Os mecanismos de busca também são modernizados, se tornando mais eficazes e apresentando soluções criativas para organizar e mapear a informação crescente no ambiente virtual.

O amadurecimento da internet e da sociedade possibilitou o surgimento de novos produtos, metodologias, profissões, etc, no mundo virtual. As empresas começam a publicar conteúdos nas intranets, surgem novas formas de gestão da informação, novos modelos de negócios no ambiente virtual, novas profissões e novos serviços. O mundo se adapta às inovações e se organiza com conceitos para administrar seus conteúdos e trocas de experiências entre ambientes reais, virtuais, empresariais e de aprendizado.

À medida que a internet evolui, a tecnologia também evolui consideravelmente na invenção de ferramentas que propiciem um controle maior e mais eficiente de disponibilização das informações na rede. Bem como, em ambientes empresariais. Destaca-se o surgimento dos portais corporativos que representam uma ferramenta tecnológica significativa para apoiar e sustentar o fluxo de informação dentro das organizações.

Segundo Terra e Gordon (2002), conhecimento e colaboração andam juntos, e para que a colaboração eficaz aconteça, é necessário que cada indivíduo/grupo colaborador se esforce para atingir níveis de desempenho cada vez melhores, garantindo assim que a rede de colaboradores continue a encontrar valor e interesse em contribuições individuais ou grupais. Atingir elevados níveis de colaboração no ambiente empresarial, depende do apoio e decisão dos níveis estratégicos da empresa que precisam vislumbrar vantagens competitivas com a gestão e compartilhamento das informações no âmbito empresarial.

Segundo Choo (2006, p.27) a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais

e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes tecnológicas de informação.

Segundo Lesca e Almeida (1994 citado por Beal, 2004), a informação de qualidade (relevante, precisa, clara, consistente, oportuna) possui um valor significativo para as organizações, podendo ser aplicada em diferentes contextos. Segundo Beal (2004), a informação pode ser compartilhada infinitamente e usada simultaneamente por inúmeras pessoas, sem que seja consumida no processo. Essa característica pode ser explorada pelas organizações tanto na informação para uso interno, quanto na informação destinada aos integrantes do ambiente externo à organização. Diferente dos ativos comuns, que perdem valor à medida que são utilizados (pela depreciação), o valor da informação aumenta com seu uso, quanto mais utilizada, maior o valor a ela associado.

Segundo Moody e Walsh (1999 citado por Beal, 2004), citam como pré-requisitos para uso da informação os itens:

- Saber que ela existe;
- Saber onde ela está armazenada;
- Ter acesso a ela;
- Saber como utilizá-la;
- Receber a informação em formato adaptado às necessidades do usuário em termos de linguagem, nível de detalhamento e outros requisitos que assegurem sua adequação ao uso.

A informação adquire seu maior potencial de valor quando todos na organização dispõem de recursos informacionais adaptados às suas necessidades e sabem que estes existem, onde se encontram e como utilizá-los para melhorar seu desempenho. É importante ressaltar que, para a informação ser útil ela precisa ser filtrada, usando-se critérios de relevância, quantidade e qualidade de sua apresentação.

Segundo Davenport (1998), as organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-na em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Na falta de conhecimento, as organizações não poderiam se organizar, elas não conseguiriam se manter-se em funcionamento.

Os portais corporativos representam mudanças significativas no modelo dos negócios, propiciando o compartilhamento de informações e incremento das relações entre os clientes internos da empresa. Neste cenário, surgem ferramentas dentro dos portais que possibilitam a colaboração de informações e/ou conhecimentos entre os clientes internos

e/ou externos à organização. O portal representa uma plataforma que permite uma integração coordenada de softwares com finalidades distintas dentro da organização.

Neste cenário, destaca-se o surgimento das Comunidades de Práticas (COPs). Segundo Terra e Gordon (2002) este conceito foi originalmente cunhado por Etienne Wenger, é atualmente, um dos temas mais promissores no campo da Gestão do Conhecimento. Segundo Wenger (2000 citado por Terra e Gordon, 2002),

Comunidades de Práticas(COPs) consistem em pessoas que estão ligadas informalmente, assim como contextualmente, por um interesse comum no aprendizado e na aplicação prática. Os membros de uma comunidade podem fazer parte de um mesmo departamento, serem de diferentes áreas de uma companhia, ou até mesmo de diferentes companhias e instituições.

2.2 - Comunidades de Práticas

Segundo Wenger e Snyder (2001), Comunidades de Práticas são grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. Algumas comunidades reúnem-se com regularidade, enquanto outras estão conectadas, sobretudo por redes de e-mail. Uma comunidade de práticas pode ou não ter uma pauta explícita em determinada semana, em caso afirmativo, é possível não segui-la todo o tempo.

Segundo Wenger e Snyder (2001), as Comunidades de Práticas já existiam na Antiguidade. Na Grécia clássica, por exemplo, “corporações” de serralheiros, oleiros, pedreiros e outros artífices tinham o objetivo social e também a função comercial. Na Idade Média, as associações tinham funções semelhantes para os artesãos de toda a Europa. As Comunidades de Práticas atuais diferem em um aspecto importante: em vez de serem compostas, sobretudo por pessoas trabalhando de forma independente, é comum existirem dentro de grandes organizações. As Comunidades de Práticas são tão variadas quanto as situações que lhes dão origem. Indivíduos nas empresas as formam por inúmeras razões. Por exemplo, quando uma empresa se reorganiza em equipes, os empregados com conhecimentos funcionais especializados podem criar Comunidades de Práticas como uma forma de manter contato com seus colegas. Em outras situações, é possível formar comunidades em resposta à mudança externa à organização, tal como a ascensão do *e-commerce*, ou interna, como novas estratégias empresariais, por exemplo, montadoras de

veículos entrando na área financeira ou fabricantes de computadores oferecendo serviços de consultoria.

Segundo Terra e Gordon (2002), Comunidades de Práticas é um termo que se refere às maneiras como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam a outras naturalmente. A união dos membros de uma comunidade se deve a existência de um sentido comum de propósito e uma necessidade real de saber o que os outros membros sabem. As comunidades mais interessantes são as ligadas por desafios, interesses ou problemas específicos em comum. A comunicação tende a ser ampla e inclui tópicos que não estão necessariamente relacionados de forma direta com a tarefa do próprio trabalho. Membros de uma comunidade podem ter participado de projetos em conjunto ou não. Os encontros podem ser regulares ou não, virtuais ou reais. As comunidades passam por um ciclo de vida em termos de intensidade das atividades e do número de membros que participam da comunidade.

Segundo Wenger e Snyder (2001), uma Comunidade de Práticas consegue existir inteiramente dentro de uma unidade de negócios ou se estender além das fronteiras divisionais. Ela pode até mesmo prosperar com participantes de várias empresas. Uma comunidade pode ter dezenas ou até centenas de indivíduos, mas em geral possui um núcleo de participantes cuja paixão pelo tópico a energiza e proporciona liderança social e intelectual. É comum grandes comunidades se subdividirem por região geográfica ou assunto para encorajarem a participação ativa dos participantes.

As equipes das comunidades são criadas por gerentes para complementarem projetos específicos. Os gerentes selecionam os participantes segundo sua capacidade de contribuir para as metas da equipe, e o grupo se desfaz assim que o projeto termina. As Comunidades de Práticas, por sua vez, são informais, se auto-organizam, o que significa que definem suas próprias pautas e a sua liderança. A participação em uma Comunidade de Práticas é auto-selecionada, pois as pessoas percebem quando, e se devem juntar-se àquela comunidade. Sabem se têm algo a oferecer e se há possibilidade de ganharem alguma coisa. E os participantes de uma comunidade existente, ao convidarem alguém para se juntar a eles, também utilizam o instinto para avaliar a adequabilidade do associado pretendente para o grupo.

Os gerentes devem realizar as atividades citadas abaixo para iniciar e sustentar uma Comunidade de Práticas:

- Identificar Comunidades de Práticas 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 Práticas da empresa.

As Comunidades de Práticas não surgem do nada. Na maioria dos casos, já existem redes informais de pessoas com capacidade e paixão para desenvolverem ainda mais as competências essenciais de uma organização. A tarefa é indicar esses grupos e ajudá-los a se formarem como Comunidades de Práticas. Os executivos precisam investir tempo e dinheiro para ajudar as comunidades atingirem o potencial total, o que significa intervir diante de obstáculos.

As Comunidades de Práticas são vulneráveis porque não possuem legitimidade e orçamentos de departamentos estabelecidos. Por isso, elas precisam ser integradas à empresa e apoiadas de forma específica. Os executivos seniores precisam estar preparados para investir tempo e dinheiro ajudando as comunidades a atingirem seu potencial total. Uma forma de fortalecer as comunidades é provê-las com patrocinadores oficiais e equipes de apoio. Tais patrocinadores não as projetam ou determinam suas atividades ou resultados. Eles trabalham como líderes comunitários internos fornecendo recursos e capacitação.

Segundo Wenger e Snyder (2000), as Comunidades de Práticas estão surgindo em empresas que desenvolvem conhecimento. O primeiro passo para os gerentes é entender o que são essas comunidades e como elas agem. O segundo passo é compreender que elas são a nascente oculta do desenvolvimento do conhecimento e, portanto, a chave para o desafio da economia do conhecimento. O terceiro passo é analisar o paradoxo de que essas estruturas informais requerem esforços gerenciais específicos para desenvolvê-las e integrá-las à organização para que seu poder total seja alavancado.

O principal produto das Comunidades de Práticas, que é o conhecimento, é um bem organizacional intangível. Entretanto, as Comunidades de Práticas agregam valor às organizações de várias formas relevantes:

- Ajudam a orientar a estratégia;
- Iniciam novas linhas de negócio;
- Solucionam problemas com rapidez;
- Transferem as melhores práticas;
- Desenvolvem habilidades profissionais;
- Ajudam empresas a recrutar e reter talentos.

As Comunidades de Práticas diferem de outras formas de organização, de várias maneiras, como se pode ver no quadro 1, a seguir:

QUADRO 1 – Uma Comparação Resumida

Uma Comparação Resumida				
As Comunidades de Práticas, os grupos de trabalho formais, as equipes e as redes informais são úteis e se complementam. A seguir um resumo de suas características				
	Qual é o objetivo?	Quem participa?	O que têm em comum?	Quanto tempo duram?
Comunidades de Práticas	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 contato

Fonte: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2011. 181p.

Segundo Terra (2006), as Comunidades de Práticas possibilitam as organizações:

- Agilidade na detecção e registro de sinais de novas tendências no mercado;
- Melhorar os atendimentos dos clientes;
- Reduzir as barreiras culturais entre as áreas funcionais da empresa, independente de sua localidade;
- Desempenhar um papel em atividades de fusão e aquisição;
- Melhorar o capital social da empresa;
- Servir como fórum para decisões tomadas em consenso;
- Ajudar a definir blocos de conhecimento carregados por funcionários onde vale a pena investir na interpretação do conhecimento tácito.

Os benefícios citados acima reduzem o tempo e custos envolvidos nos processos nas organizações. Mas, Terra (2006), chama a atenção que as Comunidades de Práticas só trazem resultados citados acima se houver uma efetiva participação das pessoas.

Segundo Wenger e Snyder(2001), as Comunidades de Práticas podem ser cultivadas como jardins, desde que seus gerentes possam:

- Identificar as Comunidades de Práticas potenciais que acentuarão as capacidades estratégicas da companhia;
- Prover a infra-estrutura que irá suportar tais comunidades e irá capacitá-las a aplicar sua *expertise* de forma efetiva;
- Utilizar métodos não tradicionais para mensurar o valor das Comunidades de Práticas da companhia.

Segundo Terra (2006), as organizações podem estimular o desenvolvimento das Comunidades de Práticas adotando as medidas a seguir:

- Fornecendo recursos para que as pessoas em localizações geográficas diferentes se encontrem;
- Promover e compartilhar resultados práticos alcançados pelas Comunidades de Práticas;
- Valorizar a participação e iniciativa individual nas comunidades;

- Criar uma infra-estrutura que ajude a facilitar a comunicação entre os membros;
- Apoiar a criação dos moderadores do conhecimento no âmbito das comunidades;
- E, principalmente, fornecer um caráter estratégico para as Comunidades de Práticas, integrando à gestão dos conhecimentos estratégicos da organização.

Segundo Wenger e Snyder(2001), a força das Comunidades de Práticas perpetua-se por si mesma. À medida que geram conhecimentos, elas se renovam e se reforçam. As Comunidades de Práticas são a nova fronteira, pois elas agregam valor às organizações no âmbito do conhecimento tácito e do conhecimento explícito.

2.3 - Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Comunidades de Práticas

A seguir, são apresentados os conceitos básicos de gestão estratégica da informação e gestão do conhecimento e, em sequência, sua inter-relação com o conceito de Comunidades de Práticas.

Segundo Choo (1998 citado por Tarapanoff, 2001), a gestão da informação é um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenagem da informação; desenvolvimento de produtos informacionais e serviços; distribuição da informação; e uso da informação. Este processo é cíclico e deve ser realimentado constantemente.

Segundo Tarapanoff (2001), o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêm a estrutura para o suporte ao crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.

Segundo Tarapanoff (2001), a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes

de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, bem como representar fator de mudança no comportamento organizacional.

Segundo Wenger e Snyder (2001), Comunidades de Práticas são grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. Algumas comunidades reúnem-se com regularidade, enquanto outras estão conectadas, sobretudo por redes de e-mail. Uma Comunidade de Práticas pode ou não ter uma pauta explícita em determinada semana, em caso afirmativo, é possível não segui-la todo o tempo.

As Comunidades de Práticas refletem as aplicações das teorias apresentadas acima, pois toda informação que circula na comunidade será registrada, armazenada e distribuída de forma eficiente entre os pares daquele ambiente. Desta forma, as comunidades favorecem a solução de problemas entre os grupos multifuncionais da empresa, permitindo que sejam realizadas consultas constantes aos colegas em tempo real, e/ou consultas ao histórico das conversas e/ou discussões realizadas no ambiente da comunidade. Estas ações evidenciam as características do conceito de Gestão da Informação apresentado acima.

Este registro da informação controlado proporcionará uma troca de informações entre os indivíduos daquele ambiente de forma a melhorar as práticas e solução de problemas. Os grupos das comunidades podem compartilhar experiências e conhecimentos de forma a aprimorar, difundir e criar conhecimento na empresa. Este conhecimento que emerge das práticas nas comunidades se traduzem na vida dos participantes da comunidade por meio de uma melhor abrangência em suas respectivas área de conhecimento. Neste momento, evidenciam-se as características do conceito de Gestão do Conhecimento.

As comunidades são um organismo vivo e atuante na empresa. Seu funcionamento tende a dissolver os limites físicos daquele ambiente no qual esta inserida, pois seus projetos colaborativos despertam a sinergia entre seus colaboradores de forma a compartilhar mais amigavelmente as informações que cada um possui aproximando as pessoas em torno de um objetivo comum. Esta porosidade na dinâmica da organização representa uma condição estratégica para o sucesso da organização no mundo dos negócios.

Os ganhos das comunidades se traduzem no âmbito local e global, em virtude da colaboração entre seus indivíduos. No âmbito local, a empresa ganha conhecimento tácito e explícito com a troca de experiências entre seus colaboradores e empenho coletivo na resolução de problemas que podem impactar nas tomadas de decisão da empresa. Já no âmbito global, a empresa se torna mais competitiva no mercado devido à agilidade em seus

processos internos e solução de possíveis questionamentos e/ou problemas que possam impactar em seu desempenho diante do mercado.

3 - A USINAS SIDERÚRGICAS DE MINAS GERAIS - USIMINAS

O estudo em questão foi realizado na empresa Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais - USIMINAS no setor de Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual localizado no escritório sede da empresa em Belo Horizonte.

A seguir, será apresentada uma breve história da USIMINAS e do setor responsável pela gestão das Comunidades de Práticas, a Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual.

3.1 - A USIMINAS

A USIMINAS foi fundada em 25 de abril de 1956. Dois anos depois, Juscelino Kubitschek cravava solenemente a estaca inicial da Usina Intendente Câmara em Ipatinga. A USIMINAS foi consolidada em 3 de junho de 1957 com a assinatura do acordo nipo-brasileiro Lanari – Horikoshi que estabeleceu as características do empreendimento USIMINAS. A empresa iniciou suas atividades em 26 de outubro de 1962 com o gerenciamento feito pelos japoneses que transmitiram sua cultura aos brasileiros que trabalhavam na USIMINAS.

Os anos 70 marcaram o crescimento do país e da USIMINAS que foi responsável pelo fornecimento de aço para a reativação da indústria pesada naval, automobilística e de construção civil no Brasil. Este crescimento possibilitou o surgimento de duas novas atividades na companhia, sendo a USIMINAS Mecânica e o Centro de Pesquisas, inaugurados em Ipatinga.

Os anos 80 representaram uma época de profunda recessão em que o país enfrentou a elevação das dívidas interna e externa, inflação alta, aumento do desemprego e queda no PIB. A USIMINAS enfrentou esta situação colocando em prática um programa rígido de economia interna com melhor utilização de seus recursos físicos, financeiros e humanos e controle sobre os novos investimentos. Isto tudo visando a manutenção do seu quadro de pessoal e melhor utilização de seus recursos físicos, financeiros e humanos. Destacam-se duas mudanças físicas importantes, sendo a primeira a construção da sede física na região da Pampulha, em Belo Horizonte (MG) e a segunda sendo a mudança do

escritório central no centro de Belo Horizonte para o novo prédio construído na região da Pampulha.

A década de 90 representa o período em que a USIMINAS foi escolhida para dar início ao processo de privatização no Brasil, o que representa um novo ciclo na história da empresa. A livre iniciativa marcou o início de novas etapas de expansão e desenvolvimento para a empresa. Um Plano de Metas foi programado envolvendo investimentos vultuosos. Entre eles, destaca-se a criação da nova linha de tiras a frio e a criação da UNIGAL em Ipatinga. Com esses projetos, a USIMINAS se capacitou para atender demandas de produtos de alta qualidade pelos clientes atuais, bem como as novas demandas dos clientes do setor automobilístico. Objetivando atender às novas demandas dos clientes a USIMINAS fechou a década de 90 implementando o Plano de Modernização e Atualização Tecnológica.

A década de 2000 foi marcante para a USIMINAS, pois esta empresa evoluiu para se adaptar a um mercado mais exigente e em constantes mutações. Destacam-se os fatos a seguir: em 2005, a USIMINAS fez sua estréia na Latibex, bolsa espanhola em que são negociadas apenas papéis de empresas latino-americanas. Em 2008 assume o novo diretor presidente, Marco Antônio Castelo Branco. Em 2009 a USIMINAS adquire a Zamproгна, maior fabricante de tubos com costura do Brasil. Também no ano de 2009 a USIMINAS lança sua nova marca, dando início a uma grande reformulação na estrutura de seus negócios. A USIMINAS se unifica à Cosipa utilizando CNPJ único. Em novembro de 2009 é anunciada a criação da Soluções USIMINAS, empresa que consolida a atuação da USIMINAS em serviços e distribuição de aço. Esta nova empresa concentrou suas unidades de serviços e distribuição de aços planos. A Soluções USIMINAS é composta pela consolidação das empresas Rio Negro, Dufer, Fasal e Zamproгна e das unidades industriais Usial e Usicort.

Na década de 2010, a USIMINAS dà seqüência a importantes investimentos para otimizar a sua produção e distribuição de aço. Em fevereiro de 2010, a USIMINAS realiza uma parceria entre as empresas Codeme e Metform para viabilizar sua atuação na construção civil. Em abril, é eleito o novo diretor presidente da USIMINAS, Wilson Nélío Brumer. Com esta renovação na presidência, a USIMINAS inicia uma nova etapa de processo de mudança e modernização. Em junho, é criada a Mineração USIMINAS objetivando a verticalização do fluxo produtivo. Em setembro, é inaugurada a nova coqueria visando ser auto-suficiente na produção de coque. Em novembro, é iniciada a produção das chapas grossas da série Sincron, em que a USIMINAS reafirma seu compromisso com o mercado naval, óleo e gás.

Em 2011, a USIMINAS amplia a Unigal inaugurando uma nova linha de galvanização por imersão a quente. A mineração USIMINAS recebe a certificação ISO 9001.

O Grupo USIMINAS é referência no mercado nacional e internacional de aços planos. Veja a distribuição das empresas USIMINAS no mapa abaixo.

Figura 1 – Distribuição das empresas USIMINAS no Brasil



Fonte: Site USIMINAS, 2011.

3.1.2 - A Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual

A Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual foi criada em 1968 pelo desejo do presidente da época, Amaro Lanari Júnior. Este setor foi criado com o objetivo inicial de fornecer suporte à atividade de pesquisa tecnológica, que nessa época era implantada na empresa.

Neste momento, a USIMINAS tomou uma decisão histórica assumindo as atividades de informações como um investimento básico para manter o alto nível de conhecimento de sua equipe de funcionários. Nesta época, a política traçada para o setor era de assessorar todas as atividades da empresa com informações externas necessárias ao eficiente desempenho de suas atividades.

Foi adotado um serviço centralizado de informações que abrangesse todos os assuntos de interesse para a USIMINAS, pois esta estava interessada em criar e implantar um sistema de informação que fosse direcionado para as atividades de cada unidade da empresa.

O primeiro passo foi identificar as melhores fontes de informação de interesse de uma siderúrgica, sendo as fontes mais confiáveis e adequadas ao propósito da empresa como dados estatísticos, estudos específicos, análises econômicas e/ou inovações tecnológicas. Em seguida, foi criado um grupo de análise que interpretasse os dados obtidos nestas fontes e transformasse em seguida em produtos internos da empresa como boletins específicos da siderurgia, economia, mercado de matérias primas.

A partir de 2001, este setor ficou responsável por prover todas as áreas com um fluxo de informações externas a USIMINAS, necessárias ao desempenho de suas atividades internas na empresa. Algumas publicações internas como boletins específicos foram criados para suprirem a demanda de informação da empresa.

A partir de 2008, o setor passou por reestruturações internas orientadas pela nova gestão presidencial do Marco Antônio Castelo Branco. O setor foi direcionado para implementação e gestão de projetos de Inovação na empresa.

Atualmente, a Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual tem por missão facilitar o fluxo de informação entre todas as unidades da Empresa, de forma a disponibilizar informações especializadas necessárias ao eficiente desempenho das diversas atividades de trabalho na empresa. Este setor promove a proteção e, quando estratégico, a disseminação de boas idéias, práticas, conhecimentos e informações; realiza

intermédio entre áreas de pesquisa da empresa com entidades parceiras, através de apoio nas negociações e do gerenciamento dos contratos; deve identificar atividades ligadas ao processo produtivo, apoiando na recuperação de gastos realizados com pesquisas e inovações.

A Gerência é responsável em coordenar e supervisionar:

- O armazenamento e recuperação de informações úteis à Empresa, tais como o acervo de publicações e documentação técnica veiculada em papel, meio eletrônico, filme e meio magnético;
- Garantir a seleção, avaliação, organização e armazenamento de informações com foco no negócio da Empresa, viabilizando o acesso e a utilização de informações para a tomada de decisões;
- Adquirir fontes de informações para suprir as necessidades de consultas de conteúdos específicos não existentes no acervo da Empresa;
- Desenvolver um ambiente de colaboração, através de meio eletrônico, com a interação entre pessoas e compartilhamento de boas práticas, visando promover a disseminação do conhecimento nas unidades da Empresa de acordo com as características e necessidades das áreas de interesse;
- Promover o fortalecimento de práticas com a troca de informações internas e externas à Empresa, utilizando-se de cooperação mútua através de divulgação de dados pertinentes ao negócio USIMINAS, visando melhorar seus níveis de serviços e sua competitividade;
- A estruturação e atualização de banco de dados bibliográficos, estatísticos e de normas técnicas;
- O acesso a bancos de dados de fontes externas de assuntos correlatos ao negócio da Empresa;
- Prospectar novos inventos, proceder com os devidos registros das patentes nos órgãos públicos de competência e acompanhar os processos em andamento;
- O acompanhamento de projetos identificados como inovadores, visando benefícios fiscais de acordo com a Lei do Bem 11.196.;
- Auxiliar na negociação e efetivar contratos de parcerias tecnológicas;
- Disponibilizar aos colaboradores do Grupo USIMINAS, um programa que permita a exposição de ideias que possam melhorar produtos, processos e/ou ambiente de trabalho, gerenciando e distribuindo os cadastros para identificação e reconhecimento das melhores ideias.

4 - COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA USIMINAS

A necessidade de implantar as Comunidades de Práticas na USIMINAS surgiu do modelo de Inovação que foi implementado na Empresa em 2009. Desde então, foi detectada a necessidade de se implantar Comunidades de Práticas com o objetivo de resolver problemas mais rapidamente, transferir boas práticas, desenvolver competências profissionais, facilitar a retenção do conhecimento, reduzir as barreiras culturais entre áreas funcionais, aprimorar o capital social da USIMINAS e ajudar a companhia a recrutar e reter talentos. Em função disso, a Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual ficou responsável pela implantação das comunidades na USIMINAS.

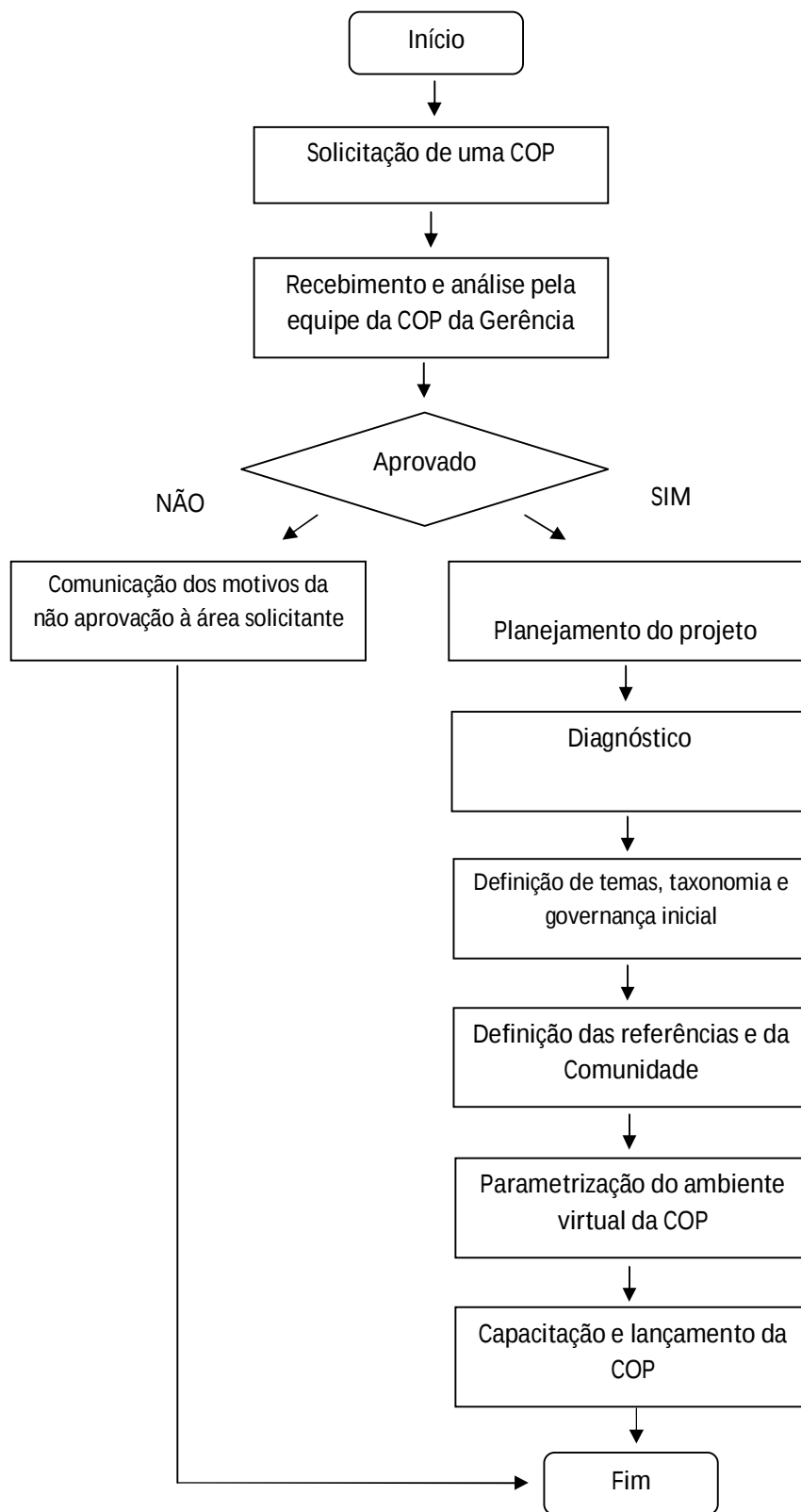
A seguir, será apresentada uma descrição da estrutura da equipe, etapas de implantação das comunidades, bem como o relato da estrutura das cinco Comunidades de Práticas já existentes em áreas estratégicas da USIMINAS que serão identificadas como área 1, área 2, área 3, área 4 e área 5.

4.1. - Equipe

O projeto Comunidades de Práticas faz parte do escopo de atividades da Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual. A equipe deste projeto é formada por quatro pessoas, sendo que cada funcionário é gestor de uma ou mais comunidades em paralelo. Este gestor é responsável por implementar e acompanhar o funcionamento das comunidades orientando e resolvendo problemas de gestão e estruturais de seu funcionamento.

4.2. - Fluxograma das Comunidades de Práticas

As Comunidades de Práticas são gerenciadas e controladas pela célula referente ao assunto Comunidades de Práticas dentro da Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual. A seguir, apresenta-se o fluxo do processo das Comunidades de Práticas.

Figura 2 – Fluxo do Processo de Comunidades de Práticas

4.3. - Definição de papéis nas Comunidades de Práticas

É muito importante que o gestor da área solicitante defina em conjunto com a equipe de implantação da comunidade quais os funcionários do setor desempenharão os papéis citados abaixo para possibilitar um funcionamento eficiente da comunidade.

Patrocinador: representa o papel de liderança na área em que será implantada a Comunidade. Geralmente, é o gestor da área que ocupa este papel.

Gestores de Comunidade: são funcionários que possuem conhecimento geral da arquitetura de informação e da metodologia da comunidade. Em geral, são os funcionários participantes da célula de Comunidades de Práticas dentro da Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual.

Moderador: é um funcionário que tenha conhecimento sobre a estratégia de evolução e pauta da comunidade, conhecimento sobre os temas tratados na comunidade, capacidade de articulação. Geralmente, o gestor da área que indica o funcionário para este papel.

Referências: representado pelo funcionário que possui conhecimento aprofundado sobre um ou mais temas tratados na comunidade. O gestor também pode indicar os nomes destes funcionários, pois o gestor conhece bem sua equipe para indicar os especialistas em determinados assuntos internos.

Administrador Técnico: é um funcionário da equipe de TI que acompanha o projeto de Comunidades de Práticas na intranet da empresa. Este papel é desempenhado por um profissional que detenha conhecimento aprofundado sobre a ferramenta utilizada, o *SharePoint*.

Membros: são os funcionários da área que realizam o papel de colaboradores da comunidade.

4.4 - Etapas de implantação das Comunidades de Práticas

O setor interessado em desenvolver uma comunidade, com aprovação de seu gestor, entra em contato com Gerência do Conhecimento, Inovação e Propriedade Intelectual solicitando o desenvolvimento da comunidade para sua área. Em seguida, iniciam-se as etapas de implantação da comunidade. O tempo estimado para o surgimento de uma Comunidade de Práticas é de nove semanas, de acordo com o planejamento de etapas apresentado a seguir. Sendo que cada etapa tem a duração média de uma semana para ser realizada.

1. Preparação

Esta etapa consiste em agendar e realizar reuniões com o setor solicitante para coletar materiais e realizar entrevistas que possibilitem entender o funcionamento da área em questão. Também são definidos, internamente na gerência, a equipe que será responsável pela implementação da referida comunidade a ser implantada.

2. Diagnóstico

Esta etapa consiste na análise dos materiais coletados, do conteúdo das entrevistas realizadas para a consolidação dos relatórios de entendimento dos materiais da área. O resultado desta análise será validado com a área solicitante para evitar equívocos de entendimento sobre os assuntos do setor.

3. Temas, taxonomia e governança inicial

Esta etapa consiste na elaboração de hipóteses de taxonomia e temas referentes ao assunto de trabalho da área solicitante. Este trabalho é feito em conjunto com pessoas da área e foram indicadas pelo gestor para auxiliar a implementação da comunidade. A taxonomia será consolidada e validada com estas pessoas.

4. Mapeamento de especialistas

Nesta etapa, o gestor da área indica nomes de pessoas da área que são referências nos temas levantados na taxonomia. Também é apresentado e validado o relatório final com gestor da área.

5. Definição das comunidades

São definidos: os fluxos de informação, as regras de funcionamento da Comunidade, os indicadores e métricas de avaliação de uso, escopo, propósito, objetivos, participantes iniciais, fóruns iniciais, papéis e responsabilidades dos participantes. Também é apresentado e validado o relatório final de definição da Comunidade em conjunto com o gestor da área

6. Desenvolvimento do ambiente da comunidade virtual

Nesta etapa, acontece a parametrização do ambiente virtual da Comunidade, teste do ambiente virtual e migração da Comunidade do ambiente de teste para o ambiente de produção na intranet da empresa.

7. Capacitação e lançamento

Nesta etapa, acontece a validação do material de capacitação dos participantes da Comunidade. Os cursos de capacitação são ministrados para os participantes e, enfim, a Comunidade é lançada na intranet para acesso dos participantes da área.

Quadro 2 – Etapas de implantação Comunidades de Práticas

Fase	Semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Preparação									
2. Diagnóstico									
3. Temas, Taxonomia e Governança									
4. Mapeamento de especialistas									
5. Definição das Comunidades									
6. Desenvolvimento do ambiente virtual da COP									
7. Capacitação e Lançamento									

Fonte: USIMINAS. Manual das Comunidades de Práticas, 2011

4.5. - Estrutura do Portal Comunidades de Práticas na Intranet

As Comunidades de Práticas foram desenvolvidas em plataforma *SharePoint*, adquirida para oferecer infra-estrutura necessária ao funcionamento do Portal de Comunidades de Práticas na intranet da USIMINAS. A manutenção e configuração desta ferramenta são realizadas pela equipe de TI da empresa.

Esta ferramenta foi escolhida como indicação de uma consultoria que foi contratada no início da implantação das Comunidades. Tal ferramenta possibilita o compartilhamento e registro do conhecimento.

Esta ferramenta possibilita a colaboração entre todos os membros das áreas que possuem uma Comunidade no Portal de Comunidades de Práticas. É possível integrar pessoas em localidades distintas, conceitos, tarefas e projetos, alimentando um processo de compartilhamento de informação, conhecimento, boas práticas e inovação constante. Desta forma, as comunidades funcionam de forma a atender seus objetivos existenciais como a troca de experiências, de boas práticas, solução de problemas e criação de novos conhecimentos entre os profissionais de uma área de atuação específica.

A página das Comunidades de Práticas, na intranet, é estruturada com os seguintes componentes: blog, fórum de perguntas e respostas, calendário, páginas amarelas, biblioteca de documentos e base do conhecimento, conforme *layout* abaixo.

Figura 3 – Layout das COP de Gestão do Conhecimento na intranet USIMINAS



Fonte: USIMINAS. Intranet USIMINAS, 2011

4.6. - Comunidades de Práticas na USIMINAS

Desde 2009 foram implantadas cinco comunidades na USIMINAS, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 3 – Comunidades de Práticas na USIMINAS

Comunidade/Área	Número de participantes	Objetivos	Item mais usado na Comunidade
Área 1	64	Ajudar na tomada de decisão e na troca de experiências e conhecimentos da área	Base do Conhecimento
Área 2	53	Conhecer melhor o produto que está sendo implantado em outras áreas e melhorar os processos da área	Perfil membros e Blog
Área 3	305	Permitir a interação entre os envolvidos com as práticas do dia a dia, promovendo a retenção do conhecimento, a aproximação entre as áreas, o registro de casos de sucesso e a resolução de problemas	Blog
Área 4	119	Permitir a interação entre toda a equipe da Qualidade, promovendo a retenção do conhecimento, a solução rápida de dúvidas e problemas e o compartilhamento de boas práticas	Blog
Área 5	86	Permitir a interação entre as pessoas promovendo a divulgação de conceitos relacionados aos temas de interesse e a busca por práticas seguras, visando acidentes zero	Perfil membros e Blog

Fonte: USIMINAS. Relatório interno das comunidades de práticas, 2011.

5 - COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA USIMINAS E A RELAÇÃO COM A LITERATURA

As Comunidades de Práticas existentes na USIMINAS seguem as diretrizes conceituais dos autores Wenger e Snyder (2001). A seguir, serão apresentadas as características propostas por estes autores em comparação com as características das comunidades existentes na USIMINAS no quadro comparativo abaixo:

Quadro 4 – Quadro comparativo entre COPs na teoria e na USIMINAS

(continua)

Wenger e Snyder (2001)	Comunidades USIMINAS
Definem Comunidades de Práticas como grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto	As Comunidades de Práticas na USIMINAS são conceituadas como grupo de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento relacionado à seu setor de atuação na empresa nos assuntos: Exportação, Saúde e Segurança, Qualidade, Gestão do Conhecimento, e Manutenção
Os membros das comunidades reúnem-se com regularidade pessoalmente	Os membros das comunidades se reúnem pessoalmente, às vezes, dependendo da localidade física em seu setor
Algumas comunidades estão conectadas, sobretudo por redes de e-mail	Reúnem-se por e-mail com regularidade devido a existência de moderadores que direcionam as ações das comunidades de acordo com as diretrizes dos Gestores da Comunidade
Uma Comunidades de Práticas pode ou não ter uma pauta explícita em determinada semana	As comunidades possuem temas específicos para discussão semanal, quinzenal e/ou mensal que são chamados desafios dentro da comunidade. Estes desafios expressam assuntos em pauta na comunidade
Uma comunidade pode ter dezenas ou até centenas de indivíduos participantes	A quantidade de indivíduos participantes nas comunidades oscila entre 50 a 300 pessoas

Quadro 4 – Quadro comparativo entre comunidades na teoria e na USIMINAS**(continuação)**

Wenger e Snyder (2001)	Comunidades USIMINAS
É comum as comunidades se subdividirem por região geográfica ou assunto	As comunidades são subdivididas por assuntos pertinentes a área de atuação do indivíduo
A participação em uma comunidade é auto-selecionada, ou seja, as pessoas percebem quando devem se juntar àquela comunidade	A participação das pessoas é por indicação do gestor da área que implanta a comunidade e indica o nome dos funcionários participantes na mesma
Compartilhar práticas desenvolvendo a solução de problemas e aprimorando competências da equipe pela troca de experiências	Existe o compartilhamento de práticas e aprimoramento de competências pela vivência no ambiente da comunidade
Os gerentes devem identificar as Comunidades de Práticas potenciais	Os gerentes dos setores da empresa se interessam em implantar as comunidades nas suas áreas para melhorar o compartilhamento de informações e obter maior êxito na troca de experiências entre sua equipe
Os gerentes devem proporcionar as comunidades a infra-estrutura necessária de orçamentos para integração delas na empresa. Elas devem ter patrocinadores e equipe de apoio	As comunidades são patrocinadas pela empresa e pelo setor envolvido em implantá-la. Geralmente, o gestor da área, desempenha o papel de patrocinador, e outros funcionários são indicados para desempenhar papéis de apoio dentro da comunidade
Os gerentes devem estar atentos a evidências empíricas do valor que as comunidades agregam à empresa	O desempenho das comunidades é acompanhado por meio da emissão de relatórios de acesso aos itens da comunidade, mas não possui uma forma empírica de mensurar o valor da comunidade para com a empresa

Quadro 4 – Quadro comparativo entre comunidades na teoria e na USIMINAS
(conclusão)

Wenger e Snyder (2001)	Comunidades USIMINAS
As comunidades solucionam problemas com rapidez	A solução de problemas é mais ágil e eficiente com a utilização do ambiente da comunidade
As comunidades transferem as melhores práticas	No geral, existe uma troca constante de melhores práticas entre os membros das comunidades
As comunidades desenvolvem habilidades profissionais	O ambiente das comunidades proporciona uma maior troca de informações e materiais relevantes da área de atuação dos funcionários das comunidades. Desta forma, os funcionários mais experientes conseguem compartilhar suas práticas com outros funcionários da empresa.
Os gerentes devem usar métodos não tradicionais para mensurar o valor das comunidades como detectar que uma grande idéia que surgiu na comunidade representou algum diferencial para a empresa. Uma forma de suprir esta carência é do gestor ouvir as histórias dos participantes das comunidades	A conversa entre gestores e equipe das comunidades acontece de forma irregular no contexto das comunidades, pois existe a disponibilidade de tempo do gestor da área, quantidade de funcionários e dispersão geográfica como fator decisivo no processo de ouvir as histórias de cada participante da comunidade

Fonte: Wenger e Snyder, 2001

Após analisar o quadro acima, percebe-se que as Comunidades de Práticas na USIMINAS atendem a praticamente à todos os requisitos dos conceitos apresentados nas definições dos autores Wenger e Snyder (2001). As características das Comunidades de Práticas da USIMINAS foram coletadas em manuais, relatórios e conversas informais com a equipe de gestão das comunidades.

6 - CONCLUSÃO

Este trabalho descreveu o caso de Comunidades de Práticas na USIMINAS. Buscou-se mostrar este caso de sucesso como um modelo que servirá de referência para outras empresas utilizarem em seus ambientes corporativos.

A gestão estratégica da informação desempenha um papel fundamental no êxito das organizações modernas. As Comunidades de Práticas vêm ao encontro da abordagem da gestão do conhecimento, colaborando para a existência de uma cultura empresarial de compartilhamento de informações, conhecimento e boas práticas nas organizações. Sendo assim, o ambiente das Comunidades de Práticas representa uma ferramenta de aprendizagem colaborativa.

O modelo proposto por Wenger e Snyder (2001), se mostra adequado para a compreensão de valor criado pelas Comunidades de Práticas na USIMINAS. Para que as Comunidades de Práticas tenham êxito em suas funcionalidades é essencial que o gestor da área esteja empenhado em motivar seus funcionários a participarem do ambiente das Comunidades de Práticas. Se o gestor fornece o exemplo com sua participação constante na comunidade, seus funcionários tendem a repetir estas ações de participação. Desta forma, as discussões e/ou inclusões de informações nas comunidades acontecem constantemente no ambiente USIMINAS em que seus gestores apóiam e utilizam o ambiente das comunidades.

O ambiente das Comunidades de Práticas proporciona uma maior interação entre as equipes de trabalho, de forma, a viabilizar o contato rápido pela ferramenta intranet que tem seu uso potencializado por meio da utilização do portal das Comunidades de Práticas. A empresa ganha mais agilidade na realização dos seus processos cotidianos como a consulta de documentos arquivados na base do conhecimento da comunidade; compartilhamento mais eficiente de informações como eventos, procedimentos, convocações de reuniões, etc, entre os interessados, pois o portal das comunidades possui um sistema de alerta de e-mail em que o funcionário cadastra-se e é avisado toda vez que um item é incluído e/ou alterado no portal.

A empresa ganha na agilidade na solução de possíveis problemas vivenciados pelas equipes em seu dia a dia. Um problema pode ser solucionado rapidamente por meio da troca de experiências e boas práticas no ambiente da comunidade. Esta atitude pode resolver imediatamente um problema, como também pode deixar esta informação registrada no portal das comunidades como um modelo a ser seguido no futuro, caso o problema reapareça novamente naquela área da empresa.

De forma geral, as Comunidades de Práticas estão possibilitando ganhos reais para a USIMINAS, de forma tácita, com trocas de experiências e conhecimentos entre a equipe, com o estreitamento de relações de trabalho facilitando na resolução de problemas. Bem como, o ganho explícito contabilizado na emissão de relatórios internos no Portal das Comunidades em que os gestores das áreas podem acompanhar a quantidade de contribuições de seus funcionários na comunidade. Podem também, acompanhar a qualidade do material elaborado por sua equipe em seu ambiente de trabalho como relatórios, atas de reuniões, apresentações de PowerPoint e outros materiais de seu interesse que sejam divulgados na comunidade.

A descrição do caso apresentado, Comunidades de Práticas na USIMINAS, representa uma experiência de sucesso servindo para auxiliar outras empresas que queiram implementar um Portal de Comunidades de Práticas em seu ambiente.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Wilson Martins. **Gestão da informação nas organizações**: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. 182p.

ABREU, Karen Cristina Kraemer. **Histórias e usos da Internet**. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt>>. Acesso em 01/06/2011.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004. 133p

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.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006. 425p.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the Intelligence organization: the art of scanning the environment**. 2.ed. Medford, N.J. Information Today, 1998 (ASIS Monograph Series).

DAVENPORT, Thomas. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 199. 237p.

FRANCO, Carlos Eduardo; SANTOS, Marcelo Luis B.; TERRA, Jose Claudio C. **Gestão de conteúdo 360°**. São Paulo: Saraiva, 2009. 191p.

GOUVEIA, Maria Teresa Andrade de. **Um modelo para fidelização em comunidades de prática**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005. 199p.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2011. 181p.

LESSER, Eric L.; PRUSAK L. Communities of Practice. In: **Social Capital and Organizational Knowledge**, *Information Systems Review* 1, n.1, 3-9, 1999.

LESCA, Humberto; ALMEIDA, Fernando C. de. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v.29, n.3, p.66-75, jul./set.1994.

LESSER, Eric L.; STORCK, John. Communities of Practice and organizational performance. In: **IBM Systems Journal**, Vol. 40, n.4,2001: 831-841.

LIMA JUNIOR, Geraldo de Oliveira. **Análise da influência de comunidades de prática na performance organizacional**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed.. São Paulo: Atlas, 2008. 315p.

MODY, Daniel; WALSH, Peter. Measuring the value of information: na asset evaluation approach. **European conference on Information systems**, 1999. Disponível em <<http://www.dama.org.au/melbourne/ValueOfInformation.pdf>> . Acesso em 30-10-2003.

MACULAN, B. C. M. S. **Manual de normalização**: padronização de documentos acadêmicos do NITEG/UFMG e do PPGCI/UFMG. 2. ed. atual. e rev. Belo Horizonte: UFMG, 2011. 49p. Apostila. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/normalizacao>>. Acesso em: 01/11/2011.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a g estão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 219p.

SILVA, Ricardo Vidigal da . NEVES, Ana. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. Lisboa: Silabo, 2003,551p.

SILVA, Mariana da Rocha Corrêa. **Formação e gestão de uma comunidade virtual de prática**: criação e validação de um instrumento de pesquisa. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2007. 159p.

SOECKER, R. Evaluating and rethinking the case study. **The Sociological Review**, 39, pp.88-112.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 343p.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320p.

TERRA, J. C. C. **Comunidades de prática**: conceitos, resultados e métodos de gestão. 2004.

Disponível em:
 <http://www.terraforum.com.br/lib/pages/viewdoc.php?from=map&l_intDocCod=98>.
 Acesso em: 20 out. 2004.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002, 450p.

USIMINAS. **Intranet USIMINAS**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em:
 <<http://intranetusiminas.com>>. Acesso em: 10 out. 2011.

USIMINAS. **USIMINAS**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.usiminas.com>>
 Acesso em: 10 out. 2011.

USIMINAS. **Manual das comunidades de práticas**. Belo Horizonte: USIMINAS, 2011. 40p.
 (apresentação em Power Point).

USIMINAS. **Materiais institucionais, informativos e propagandas** sobre Comunidades de Práticas. Belo Horizonte: USIMINAS, 2011.

USIMINAS. **Relatório interno das comunidades de práticas**. Belo Horizonte: USIMINAS, 2011. 30p..

WENGER, E. **Comunidades de Prática – Aprendizaje, Significado e Identidad – Cognición e Desarrollo Humano**. Paidós: Barcelona, Espanha, 2001.

WENGER, E. C. & SNYDER, W.M. . Communities of practice: the organizational Frontier. In: **Harvard Business Review**, jan./fev., 2000, pp.139-145.

YIN, Robert K..**Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed.. Porto alegre: Bookman, 2001. 205p.