

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG
ADRIANA DA SILVA RIBEIRO

AS COMUNIDADES DE PRÁTICA COMO SUPORTE ÀS
DECISÕES ESTRATÉGICAS EM AMBIENTES
ORGANIZACIONAIS

Belo Horizonte
2012

Adriana da Silva Ribeiro

AS COMUNIDADES DE PRÁTICA COMO SUPORTE ÀS
DECISÕES ESTRATÉGICAS EM AMBIENTES
ORGANIZACIONAIS

Monografia apresentada ao Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientador: Prof. Mário Lúcio Caixeta

Belo Horizonte

Escola de Ciência da Informação da UFMG

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas possibilidades, pela força e pela conquista. Aos irmãos e amigos pelo incentivo e apoio. Agradeço a Mário Lúcio Caixeta pela paciência, sabedoria e valorosa orientação. Em todos encontrei palavras, atitudes e coragem para seguir em frente.

RESUMO

As interações sociais promovidas pelos indivíduos dentro das organizações é o foco desta pesquisa. Pretendeu-se, a partir de revisão de literatura, analisar a contribuição das comunidades de prática nas decisões estratégicas das organizações. A questão do conhecimento tácito, enquanto recurso para a disseminação do saber, também faz parte das considerações deste estudo. Buscou-se identificar como as comunidades de prática se apropriam dos conhecimentos gerados em redes formais e sociais e assim tornam-se importantes veículos para as organizações e seu processo. Descreveu-se o processo de criação de conhecimento a partir da formação das comunidades – estas fundamentadas pela narrativa e experiência de cada indivíduo – que conduzem o conhecimento e conteúdo inovador para os diversos ambientes da organização. Também serão apresentados os processos pelos quais a comunicação passa dentro das empresas, bem como evidenciar sua fundamental contribuição no processo na criação de conhecimento. Procurou-se igualmente investigar a busca de aprendizado por meio da prática contínua, reforçado pelo papel das comunidades de prática na transformação da prática em conhecimento tácito. O tema foi pesquisado através de bibliografia existente que embora pouco explorada academicamente já é percebida no âmbito das organizações. Do desenvolvimento do tema surgem argumentos convincentes da necessidade de se identificar, e apoiar as redes e comunidades de prática como o processo de aprendizagem e de criação e transferência de conhecimento.

Palavras-chave: conhecimento, organizações, comunidades de prática.

ABSTRACT

The social interactions promoted for individuals within organizations are the focus of this research. It was intended from the literature review, analyzing the contribution of communities of practice in the strategic decisions of organizations. The question of tacit knowledge, as a resource for the dissemination of knowledge, is also part of the considerations of this study. We sought to identify how communities of practice can appropriate the knowledge generated in formal and social networks and thus become important vehicles for organizations and their process. It is described the process of knowledge creation from the formation of communities – these reasoned by narrative and experience of each individual - leading knowledge and innovative content for the various environments of the organization. Also presented are the processes by which communication happens within companies, as well as highlight their fundamental contribution to the knowledge creation process. It was also investigating the pursuit of learning through continuous practice, reinforced by the role of communities of practice in the transformation of tacit knowledge into practice. The theme was researched through existing literature that although little explored academically is already perceived within organizations. Development of arguments theme can arise convincing from the need to identify and support networks and communities of practice as the process of learning, transfer and knowledge creation.

Keywords: knowledge, organizations, communities of practice.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
1.1	Justificativa do tema.....	08
1.2	Objetivos.....	09
1.2.1	Objetivo geral	09
1.2.2	Objetivos específicos	09
2	REVISÃO CONCEITUAL	10
2.1	As organizações.....	10
2.2	As organizações do conhecimento e o comportamento organizacional.....	11
2.3	Conhecimento.....	14
2.4	O conhecimento tácito e o conhecimento explícito.....	17
2.5	Conversão do conhecimento	18
2.6	O processo decisório.....	19
2.6.1	A comunicação, mobilização e o processo decisório.....	19
2.7	Modelos de tomada de decisão.....	24
2.8	Redes.....	26
2.8.1	Redes reais e virtuais.....	27
2.9	Estratégias.....	29
2.9.1	As estratégias corporativas.....	30
2.10	Ecologia da informação.....	33
3	COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	35
3.1	Comunidades de prática e o aprendizado individual.....	37
3.2	As comunidades de prática e a tomada de decisão nas empresas.....	38
4	CONCLUSÕES	41
	REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento, fundamental nos processos decisórios, com sua natureza dinâmica, influencia tanto nas disposições quanto nos cenários estratégicos das organizações. Diante do atual panorama empresarial, das constantes transformações sofridas nesse meio e da necessidade de se criar estratégias que definam o posicionamento da empresa no mercado, o conhecimento se tornou um dos principais ativos nos ambientes corporativos.

Para Choo (2003) as empresas cada dia mais usam a informação para criar significado e fazer com que o conhecimento construído internamente seja capaz de contribuir em seus processos decisórios. Gerir o conhecimento interno representa administrar recursos e processos de informação a fim de que a experiência e o conhecimento dos indivíduos sejam capazes de produzir conteúdo inovador. O conhecimento é, pois, um conjunto de habilidades fundamentado em dados e informações e diretamente ligado a pessoas.

Ao analisar o ambiente organizacional contemporâneo, o fenômeno das redes – reais ou virtuais – ganha destaque especialmente pela capacidade de aglutinação e disseminação de informações. O sentido de compartilhamento confere às organizações que possuem sua estrutura baseadas em rede o caráter socializador da informação. Para Brown e Duguid (2001) as redes carregam em si a capacidade de formar comunidades. Os autores enfatizam que o conhecimento origina-se mais no relacionamento entre os profissionais do que o obtido por meio de conexões ou funções internas. O que nos leva a crer que as redes podem ser consideradas um importante instrumento na formação das comunidades de aprendizado.

Em consequência das diversas ondas de modernização tecnológica estudiosos e os próprios gestores de empresas competitivas perceberam a necessidade de se gerir adequadamente a criação e o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Nesse contexto de ambiente de negócios cada vez mais competitivo é que se inserem e são criadas as comunidades de prática, nascidas de forma natural e que se amoldam à cultura de cada organização.

Temas como economia global do conhecimento, capital intelectual, redes de aprendizagem colaborativa, competitividade e inovação e gestão de ativos do conhecimento permeiam a literatura atual da chamada era do conhecimento e colocam outros desafios aos aspectos sociais e culturais da aprendizagem e geração de conhecimento (...) (GROPP & TAVARES, 2006, p.14).

Ainda, segundo Gropp e Tavares (2006), as comunidades de prática podem ser formadas a partir da execução regular pelas pessoas de alguma atividade que precise de associação de diferentes habilidades, talentos e conhecimentos criando regras e vidas próprias.

Desta forma, é pertinente ao campo da Ciência da Informação, e traz grande interesse estratégico para as organizações o estudo das comunidades de prática.

1.1 Justificativa do tema

O tema é relevante para meio acadêmico, pela sua interdisciplinaridade, pois envolve diferentes áreas do conhecimento como a Antropologia, Comunicação, Ciências Sociais, especialmente dentro do campo da Ciência da Informação, vindo a contribuir e promover o debate entre as formas de relação e ação humana, de conhecimento e de comunicação em meio às comunidades de prática.

As ações das comunidades de prática, ainda não exaustivamente exploradas academicamente, promovem o encontro dos diferentes grupos e a revalorização das respectivas identidades no mercado, nos âmbitos sociais e culturais, favorecendo a reciprocidade entre sujeitos. O encontro/confronto entre os diferentes saberes configuram as próprias raízes da formação do tecido social e compõem a riqueza cultural nos grupos humanos e suas organizações. Dessa forma, pode-se dizer que aí reside uma dinâmica econômico-política em que as empresas estão imersas. A partir do momento em que os estudiosos da gestão administrativa se voltam para estudar o fenômeno do conhecimento organizacional como formador de valor, as comunidades de prática – um caso particular de criação e desenvolvimento deste conhecimento – assumem a dimensão de instituição estratégica a ser melhor conhecida.

Diante do grande volume de informações produzidas diariamente, advindos, sobretudo das novas tecnologias e diversos meios de comunicação, as comunidades de prática atuam como formadoras de conteúdo interno. A comunicação, por sua vez se apresenta como mais uma fonte fundamental de riqueza e não mais apenas os recursos naturais e o trabalho físico.

Para as organizações, o estudo das comunidades de prática pode representar um passo significativo para a gestão adequada da informação e do conhecimento. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento se tornou na atualidade um valioso recurso: quem

detém a informação com agilidade e a transforma em conhecimento pode se destacar no mercado. A economia do conhecimento se tornou a chave para o futuro das empresas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Levantar a literatura e investigar como as comunidades de prática podem dar suporte às decisões estratégicas em ambientes organizacionais.

1.2.2 Objetivos específicos

Analisar as ações de comunidade de prática nos processos de gestão do conhecimento na “Era da Informação e do Conhecimento.”

Investigar como as organizações podem incentivar e obter conhecimento organizacional oriundos de comunidades de prática.

2 REVISÃO CONCEITUAL

2.1 As organizações

Ao se propor um estudo das comunidades de prática, é fundamental definirmos e situarmos o contexto em que elas se formam, crescem e passam a influenciar a própria gestão da instituição a que estão ligadas. As organizações – base para o desenvolvimento desta atividade – foram se evoluindo e se transformando a ponto de chegarem hoje, mais que simples empresas estruturadas classicamente em hierarquias; são um conjunto de funções, produtos, conceitos, normas e atividades que regem e constroem uma imagem no mercado de trabalho e na sociedade caracterizada por uma nova dimensão da força de trabalho.

Definir organizações na atualidade representa entendê-las à luz das mudanças provocadas pela Era da Informação e do Conhecimento e os reflexos de uma economia global, onde a maioria das decisões de natureza estratégica, sejam elas boas ou más, imediatamente se tornam públicas. Em um universo de constantes mudanças, o comportamento humano determina a vida da organização, indica caminhos, promove interações e se compõe de diversidades. Avaliar o comportamento dentro das organizações pode representar uma ferramenta importante para a gestão do conhecimento, já que as organizações são constituídas primeiramente de pessoas.

Gibson *et al* (2006), definem organizações como sendo entidades eficazes para capacitar a sociedade em alcançar aquilo que não pode ser conseguido individualmente. São compostas por no mínimo duas pessoas que buscam uma meta em comum ou mesmo um conjunto delas.

As organizações têm sistemas de autoridades, de status e de poder, e as pessoas dentro dessas organizações possuem necessidades diferentes a serem atendidas por cada um desses sistemas. Os grupos dentro das organizações também exercem um impacto profundo no comportamento individual e no desempenho organizacional. (GIBSON *et al*, 2006, p. 7).

Já para Rossato (2002), as diferentes necessidades, o avanço tecnológico, as mudanças e transformações sofridas pelas organizações nas últimas décadas se devem a aceleração dos fenômenos e comportamentos relacionados à informação que promoveram o deslocamento dos setores industriais tradicionais para o campo do conhecimento. A mão de obra e a matéria prima foram aos poucos sendo substituídas pela tecnologia e a aplicação cada

vez maior de conhecimento. Neste novo modelo de negócio, o indivíduo e o conhecimento se tornaram parceiros fundamentais para a tomada de decisões.

Ainda sob o olhar de Rossato (2002), todas essas mudanças exigem das organizações, um novo posicionamento diante desse cenário. Um plano adequado de estratégia organizacional pode ser percebido no uso consciente de recursos físicos, financeiros e humanos da organização, com o objetivo primeiro de alcançar o que foi estabelecido a fim de obter resultados satisfatórios. Um dos mais respeitados autores na área de estudos organizacionais, Daft (2006), define as organizações como “entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e são ligadas ao ambiente externo” (DAFT, 2006, p.11). E mais adiante o autor enfatiza que a organização existe “quando as pessoas interagem para realizar funções essenciais que auxiliam a alcançar metas.” (DAFT, 2006, p.11). Esta ênfase é importante para situarmos o verdadeiro papel das comunidades de prática dentro das organizações.

2.2 As organizações do conhecimento e o comportamento organizacional

Diante de uma nova relação entre indivíduos e trabalho, as organizações se veem em um ambiente cada dia mais exigente, de mudanças rápidas e que admite poucos erros. Nesse sentido, a empresa que percebe a importância da adaptação no ambiente e de boas relações entre seus públicos estabelece uma vantagem competitiva diante da concorrência desenvolvendo ainda a capacidade de aprendizagem criativa e adaptativa.

A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação e significado, construção de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento. (ROSSATO, 2002, p. 30).

Conforme Castells (2007) as relações de produção transformaram-se, tanto em aspectos sociais como técnicos. As transformações percebidas hoje nas organizações são fruto de uma espécie de revolução, onde o conhecimento representa um dos principais ativos econômicos. Ele promove a redução de custos, a diminuição dos excessos ou falta de estoques e por consequência o aumento do valor do negócio. As organizações competitivas contemporâneas estão baseadas na informação e fundamentadas no conhecimento. Este se dá

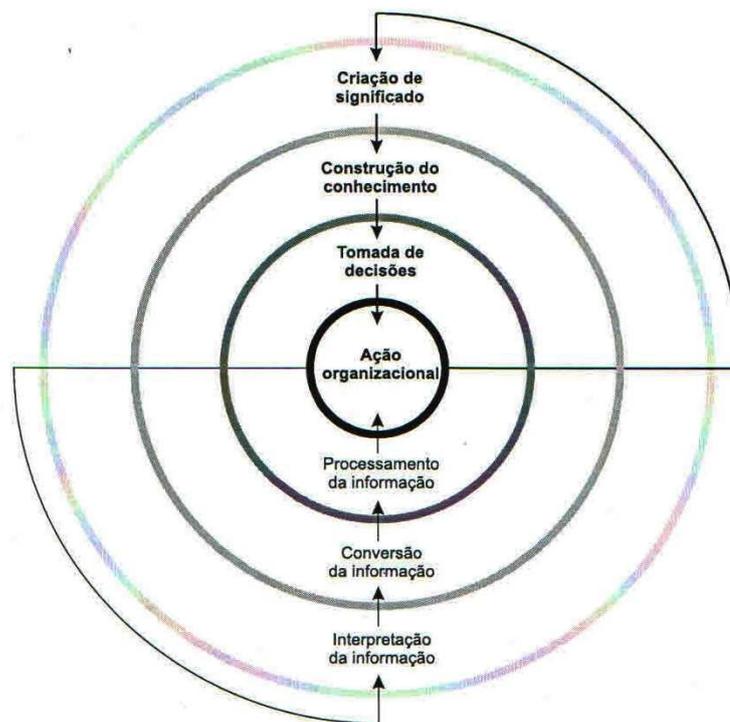
como seiva do capital intelectual, somado às novas tecnologias como fator de produção principal.

Surge uma nova sociedade quando, e se, uma transformação estrutural puder ser observada nas relações de produção, de poder e de experiência. Estas transformações conduzem a uma mudança significativa das formas sociais do espaço e do tempo e à emergência de uma nova cultura. (CASTELLS, 2007, p. 464).

As equipes de reengenharia – à luz do conhecimento – foram instruídas a remanejar suas organizações em torno de processos que realmente agregavam valor, fazendo destes o centro da nova organização. (BROWN E DUGUID, 2001, p.82).

Para Choo (2003) a organização utiliza a informação para dar sentido às mudanças ocorridas externamente. “A organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva” (CHOO, 2003, p.28).

Choo (2003) descreve a organização do conhecimento conforme esquema abaixo:



Fonte: CHOO, 2003, p.31.

Já para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional pode apontar o caminho para a inovação e as organizações por sua vez, encontram no conhecimento um novo recurso competitivo.

A organização do conhecimento estabelece vantagem competitiva administrando os recursos e processos de informação e é capaz de promover a aprendizagem continuada,

gerando inovação, criatividade e ainda desenvolvendo constantes mudanças no ambiente organizacional.

O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.4).

Figueiredo (2005) chama essas empresas de “Empresas do Conhecimento”, ou seja, aquelas que têm capacidade de criar, alavancar, compartilhar e desenvolver conhecimentos novos, capaz de embutí-los em produtos e serviços oferecidos a seus clientes. Enfim, para que de fato ocorra a troca de saberes em uma organização é preciso que haja antes a conversão deste conhecimento. Percebe-se a passagem do individual e restrito para o coletivo e disseminado.

O tema organizações e aprendizado é fortemente defendido por Klein (1998), segundo ele, as organizações aprendem através de seus membros individuais. Do campo da educação, Villas Boas (1998) reforça que transferir não é repetir, é sim mobilizar energias mentais e utilizar o aprendido, habituando-se às novas situações. Estabelecer um olhar crítico sob aquilo que se aprende não se trata de uma simples ampliação da aprendizagem individual, o segredo está em ensinar para transferir.

Para Klein (1998) a aprendizagem organizacional se assemelha à aprendizagem individual já que os indivíduos são os responsáveis por este processo – óbvia e sutil segundo o autor: “Óbvia porque todas as organizações são compostas de indivíduos; sutil porque as organizações podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos os indivíduos.” (KLEIN, 1998, p.62).

Daft (2006) verifica que o papel das empresas em ambiente de aprendizado deve ser o mais ativo possível. As organizações devem captar recursos, interpretar e agir nas mudanças deste ambiente. Desta forma, a informação e o conhecimento são componentes estratégicos da maior importância nesse atual cenário. À medida que existe interação entre os indivíduos é que se alcançam maiores resultados, as empresas que não tornarem públicas suas informações, podem estar caminhando no sentido contrário ao seu autodesenvolvimento e capacidade de competir e por consequência a sua permanência no mercado pode ser comprometida.

As organizações não mais se baseiam na força de trabalho como no passado. A principal característica das empresas modernas e dentro de um contexto globalizado é a diversidade, sendo esta refletida em aspectos culturais, capacidade de aprendizado, crenças e

demais fatores que determinam o comportamento dessas organizações. Verifica-se, portanto que o sucesso ou não das organizações dependem, fundamentalmente do comportamento humano.

Gibson *et al* (2006) apontam o comportamento organizacional (CO) como ferramenta essencial para os gestores compreenderem melhor as pessoas, já que este é o ambiente propício para elas se relacionarem entre si. Segundo o autor, o CO segue princípios do comportamento humano e pode ser definido como:

Área do conhecimento que se baseia em teorias, métodos e princípios oriundos de várias disciplinas para entender as percepções, os valores a capacidade de aprendizagem e as ações do indivíduo durante a realização do trabalho em grupo dentro da organização e para analisar os efeitos do ambiente externo e seus recursos humanos, suas missões, seus objetivos e suas estratégias. (GIBSON *et al*, 2006, p.6).

Nesse sentido, o objetivo principal na visão do CO é aumentar a produtividade das empresas, inserir práticas de gestão eficientes tornando-as mais competitivas. Avaliar permanentemente o comportamento dentro das organizações pode representar a maneira mais adequada de se gerir o conhecimento ali gerado e desenvolvido.

Klein (1998) relata que a gestão estratégica do capital intelectual envolve repensar como a organização cria valor a partir de uma perspectiva focada em conhecimento e reorganizar a ação do papel dos ativos intelectuais na estratégia e nas operações da empresa. Klein ainda prossegue destacando que na Era da Informação o sucesso das ações está localizada no intelecto individual e não mais nos ativos físicos. Toda organização deve então buscar gerenciar e converter esse ativo em prol do crescimento organizacional.

2.3 Conhecimento

A primeira advertência sobre o conceito de conhecimento vem de Davenport e Prusak (2003): nas organizações, segundo os autores, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para se chegar ao termo conhecimento, antes se faz necessário trilhar o caminho que define o seu processo de criação. O conhecimento não representa a etapa ou produto final de um processo, no entanto é fundamental a diferenciação dos conceitos que o antecedem e que se relacionam entre si, que são o dado, a informação, e o conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (2003) os dados dentro das organizações podem ser conceituados como registros estruturados de transações – estruturas fundamentais para as organizações, pois constituem base para a criação da informação – são facilmente armazenados, mas descrevem apenas parte do processo. “Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado.” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 5).

O termo informação na nova economia está conceituado como a matéria prima que move as organizações. Quando organizada para algum fim, as informações são constituídas de dados que fazem diferença e possuem algum significado para a sua gestão. A informação age enquanto produto de integração social, e precisa da intervenção humana e depende do consenso do indivíduo no que diz respeito à sua relevância ou não. “A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário ver algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento.” (DAVENPORT E PRUSAK 2003, p.4). São elencados como fontes de informação as pessoas, organizações e documentos.

Para De Sordi (2008) o “conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelos mentais daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa as circunstâncias do mundo real” (DE SORDI, 2008, p. 11). Para Davenport e Prusak (2003), o conhecimento está relacionado à reflexão e ao contexto do indivíduo. É complexo e distinto já que se dá na individualidade de cada um, e este leva em conta valores, crenças e experiências reafirmados por Nonaka e Takeuchi (2008). Eles descrevem o conhecimento como a mistura de vários elementos, resultante da informação da mesma maneira que a informação é obtida a partir dos dados. Está intimamente ligado a pessoas, mas é facilmente percebido nas rotinas e práticas de uma organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam duas tradições epistemológicas baseadas na filosofia ocidental para definir conhecimento: o racionalismo e o empirismo. O primeiro deriva de um processo mental ideal e não é apenas fruto da experiência sensorial. “Não precisa ser justificado pela experiência sensorial” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.25) enquanto o segundo, o empirismo defende o contrário, que só existe conhecimento a partir da experiência sensorial:

O racionalismo alega que se pode obter o conhecimento por dedução, recorrendo-se a construtos mentais como conceitos, leis ou teorias. O empirismo por outro lado, argumenta que o conhecimento é obtido por indução, a partir de experiências sensoriais específicas. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.25).

Baseado nas definições acima pode-se considerar que o conhecimento estabelece uma relação de causa e efeito e isto direciona a uma ação futura que precisa ser

constantemente monitorada. Atualmente, o conhecimento, principalmente o organizacional adquiriu grande valor sendo fundamental na tomada de decisões estratégicas nas organizações.

Neste sentido é importante mencionar o comentário de Figueiredo (2005): “É notório perceber que muitas das companhias bem sucedidas se sobressaíram aos seus concorrentes por desenvolverem capacidades superiores para aprender ‘todos com todos, o tempo todo, em todo lugar’.” (FIGUEIREDO, 2005, p.10).

Ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é a partir da criação (internamente) de novos conhecimentos e informações que se torna possível visualizar problemas e soluções, recriando o ambiente, e se adaptando ao meio externo promovendo assim a inovação. Portanto, a criação de conhecimento na empresa está intimamente ligada à identificação, mobilização e à conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Os autores voltam a chamar a atenção para duas dimensões da criação do conhecimento – ontológica e epistemológica. A primeira ligada à identidade, ao modo com que os outros enxergam o ambiente, salienta que o conhecimento só pode ser criado por indivíduos: “A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento.” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.65). “A organização depende do indivíduo, pois somente ele pode criar conhecimento, a partir de processos de conversão do seu conhecimento tácito para explícito.” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 308). Já na visão epistemológica o conhecimento nasce da separação do sujeito com o observador e do objeto da percepção. Os seres humanos como sujeitos da percepção adquirem conhecimento após análise dos objetos externos. Deve ser enfatizado que é a dimensão epistemológica que abriga a evolução cognitiva do indivíduo, o fluxo de informações que o sujeito recebe e transmite, assim sendo, essa dimensão passa a ser o motor da criação do conhecimento organizacional:



Fonte: NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.62.

2.4 O conhecimento tácito e o conhecimento explícito

O conhecimento pode ser apresentado e diferenciado sob dois formatos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O primeiro, diretamente ligado à habilidade individual, é altamente pessoal e relacionado às emoções e experiências do indivíduo. O segundo está ligado a dados brutos e fórmulas, possui uma estrutura de fácil processamento por isso o compartilhamento é mais fluido.

Para Choo (2003) o conhecimento tácito é aquele que possui o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo. Figueiredo (2005) define conhecimento tácito como aquele contido na cabeça das pessoas. Já Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que o conhecimento tácito como aquele difícil de formalizar e por isso também difícil de ser transmitido e compartilhado com os outros. É o conhecimento facilmente percebido nas ações e experiências individuais, enraizado nos valores e ideais de cada um.

Por se tratar de habilidade, o conhecimento tácito não obedece a regras ou segue uma estrutura de elementos e lógicas mensuráveis. Ele nasce fundamentalmente como uma qualidade única, fruto do conhecimento individual, no entanto não se limita a habilidades técnicas, envolve dimensões físicas e sociais no meio onde é aplicado. Conforme Choo (2003) o conhecimento tácito é transmitido por meio de exemplos:

O conhecimento tácito, ilusório como pode ser, apresenta algumas características limitantes. É difícil de verbalizar ou de ser codificado em símbolos como fórmulas ou regras escritas. É difícil decompô-lo em elementos ou passos, porque o conhecimento tácito é distribuído na totalidade da experiência do indivíduo. É ação centralizada, baseada em sinais táteis registrados pelo corpo humano em sua interação com o meio ambiente. (CHOO, 2003, p.197).

Ao contrário do conhecimento tácito, o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números. É facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas etc.

Assim, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam de maneira sucinta algumas características desses dois tipos de conhecimento:

Conhecimento Tácito (subjetivo)	Conhecimento Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI,1997, p.67.

Os dois tipos de conhecimento acima mencionados são percebidos na rotina organizacional. Juntos são responsáveis pela promoção do saber, do compartilhamento de informações e da criação de conteúdo dentro das empresas.

2.5 Conversão do conhecimento

Segundo Choo (2003) o conhecimento está na mente dos indivíduos, portanto representa algo pessoal, precisa ser convertido em uma linguagem que possa ser entendido e distribuído para enfim ser transformado em inovação seja por meio de canais formais ou informais de comunicação. “Durante a construção do conhecimento, o principal processo de informação é a conversão do conhecimento.” (CHOO, 2003, p.30).

Nonaka e Takeuchi (2008) desenvolvem boa parte da teoria do conhecimento organizacional em torno do modelo de conversão denominado SECI. Para os autores, a base

da epistemologia está na distinção entre o conhecimento tácito e explícito e a chave para a criação de conhecimento está no processo de conversão, ou seja, o processamento de informações até o estágio em que ela torna-se conhecimento. O modelo SECI estabelece quatro formas de conversão do conhecimento, a saber:

- 1-Socialização: visa o compartilhamento e a criação de conhecimento tácito através de experiência direta. Acontece de indivíduo para indivíduo, conhecimento tácito para conhecimento tácito;
- 2-Externalização: é a raiz do processo de interação social, tem como objetivo articular conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão, parte do indivíduo para o grupo, conversão de conhecimento tácito para o explícito;
- 3-Combinação: é a passagem de conhecimento explícito para explícito, parte do grupo para a organização. Objetiva sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;
- 4-Internalização: aponta o aprendizado e a aquisição de novos conhecimentos na prática, parte da organização para o indivíduo. Passagem de conhecimento explícito para tácito.

Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que as organizações processam as informações do ambiente externo para poderem adaptar-se as novas circunstâncias. O papel das organizações é fundamental para que o indivíduo lide com mais certeza e crie referências num ambiente de realidade mais complexa como o das organizações. Nessa dinâmica, Choo (2003) pondera que para se manterem competitivas, as organizações devem ter como princípio básico para a busca do seu desenvolvimento, a prática da aprendizagem seja ela através da sua própria experiência, por especialistas e até mesmo pelos próprios concorrentes. Saber gerir o conhecimento e fazer com que as pessoas se desenvolvam continuamente é um dos traços das chamadas organizações do conhecimento.

2.6 O processo decisório

2.6.1 A Comunicação, mobilização e o processo decisório

Gibson *et al* (2006) afirmam que as decisões devem ser vistas como meios e não fins. Delas se exige clareza de propósitos e procedimentos. São instrumentos usados pelas organizações para se atingir um estado futuro e, representam uma resposta da organização para um problema existente e cada decisão reúne em si múltiplas dimensões. Conforme os níveis de tomada de decisão é que são percebidas também os níveis e qualidade da informação.

Para Henriques (2002) falar de compartilhamento de informações, elemento fundamental para a criação de comunidades de prática, é falar diretamente de comunicação. A abordagem se justifica pelo fato de que a comunicação atua como veículo de transmissão de valores em meio a um processo complexo, elaborado e de longo prazo. As estratégias de comunicação dentro de uma organização devem ser abertas de tal forma que os próprios sujeitos sejam chamados a pensá-las e concretizá-las, por isso a sua importância dentro do processo decisório.

Castells (2007) ressalta que em um ambiente de troca permanente, aquele que tem a informação, tem o poder: “o poder como capacidade de impor comportamentos, reside nas redes de troca de informação e do manipular de símbolos que estabelecem relações entre atores sociais, instituições e movimentos culturais por intermédio de ícones, porta-vozes e amplificadores intelectuais.” (CASTELLS, 2007, p. 473).

Nessa dinâmica, a comunicação apresenta-se como uma das forças que permeiam toda e qualquer atividade organizacional. “Ela é o processo por meio do qual o trabalho é realizado nas organizações.” Para Gibson *et al* (2006), a comunicação é a transmissão e interpretação de informações, usando símbolos verbais e não verbais para que se alcance os objetivos propostos. Já Torquato (2004) vai além quando afirma que as comunicações originárias da malha organizacional constituem, de alguma forma, uma espécie de voz multifacetada da sociedade. Esta afirmação de Torquato será bastante esclarecedora quando tocarmos na questão das comunidades de prática. Ou seja, elas pertencem à malha organizacional e refletem exatamente a diversidade de seus componentes, o que sob o ponto de vista de criação de conhecimento, potencializam a capacidade da empresa de apropriar-se dele e usá-lo como arma de competição.

No campo da comunicação, Neumann (1991) afirma que comunicar é uma das maiores prerrogativas do homem, porque implica pensar, ter ideias e emitir juízos de valor. Ao transmitir ou partilhar estas ideias, o homem as codifica através de símbolos, palavra escrita e/ou falada. A outra pessoa que ouve ou vê a mensagem a decodifica. Este compartilhamento de informações entre as pessoas é o que chamamos de comunicação.

“Comunicar, (Comunicare) palavra de origem latina que significa ‘formar laços comuns’ é, portanto, um processo ativo.” (NEUMANN, 1991, p.13). A comunicação apresenta um sentido mais amplo e profundo do que uma prática meramente verbal, literária, visual e simbólica. Um processo que cria laços, envolve, amarra, influencia, dirige, manipula, oprime, reprime e liberta. É um processo que personaliza ou despersonaliza. É um processo que ajuda a tornar homens livres ou “escravos.” Além do mais, adiciona Torquato (2004), a comunicação é um processo dinâmico, multidisciplinar e abrangente.

A implementação de projetos e ou setores de comunicação nas organizações é uma importante forma de compartilhar informações relacionadas à cultura organizacional bem como ações e atividades desenvolvidas, opiniões da própria empresa e também e objetivos coletivos. “A comunicação social tem contribuições importantes e fundamentais no processo de coletivização.” (TORO E WERNECK, 1996, p.55).

Para Torquato (2004) é preciso ter o cuidado em não confundir as dimensões da comunicação dentro da organização: a comunicação cultural, a administrativa, a comunicação social e a quarta forma que ele denomina de sistema de informações responsável por agregar as informações contidas nos bancos de dados.

De acordo com Toro e Werneck (1996), as pessoas envolvidas no processo de mobilização dentro de organizações precisam de acesso à informação e, pedem uma participação livre e consciente. É através da informação e divulgação que se ampliam as bases de qualquer movimento, possibilitando maior abrangência e pluralidade assim, as pessoas têm acesso ao propósito de algum movimento/grupo e se preparam para participar dele.

As divulgações de ações e decisões dos diversos grupos auxiliam no que já foi e está sendo feito, tem a característica da transparência e confiança o que gera resultados positivos e ajuda com ideias do que os novos participantes podem fazer. Outro fator é o sentimento de coletivização que aumenta quando se percebe que há outras pessoas, em outros lugares e setores, atuando com o mesmo objetivo e sentido. Tal coletivização induz maior impulso à ação individual, já que se passa a identificar a força da ação de mais indivíduos em prol do mesmo propósito, conforme afirmam Toro e Werneck (1996):

A comunicação pode ser concebida e estruturada de diferentes formas, de acordo com o tipo de projeto ao qual pertence à comunicação que delimita o seu modelo, forma, fins e meios. Cada processo de mobilização participada requer um modelo de comunicação específico. (TORO e WERNECK, 1996, p.55-57).

De acordo com Toro e Werneck (1996) a comunicação como processo de mobilização deve atuar como massa, macro e micro, ou seja, deve trabalhar de maneira vasta sendo

dirigida a vários públicos como indivíduos anônimos, feita às pessoas por alguma segmentação social e dirigida a grupos ou pessoas por sua especificidade ou diferença.

Torquato (2004) considera que a comunicação organizacional é sistêmica e integrada, reúne as quatro grandes modalidades referidas, cada uma exercendo um conjunto de funções todas contribuindo para uma visão estratégica.

Já para Henriques *et al* (2002), é através da comunicação segmentada, dirigida e de massa é que é realizada a difusão de informações. A informação é importante para que as pessoas tomem conhecimento sobre a existência das ações que ocorrem internamente, sobre suas propostas, objetivos e formem um julgamento sobre elas.

A comunicação planejada a partir de um horizonte ético torna-se um processo fundamental para alcançar os objetivos propostos, orientando e transformando a realidade. Ela assume funções específicas num processo de mobilização, como forma de dinamizar e potencializar ações estratégicas dentro da organização, de modo que os envolvidos sintam-se parte integrante dos projetos. Quando as pessoas entendem a informação e sentem a necessidade de agir, ‘o grupo’ deve dar base para que as pessoas saibam o que fazer como fazer e onde fazer algo em prol da organização.

As ações comunicativas devem ser planejadas, estimulando a participação dos indivíduos e orientando-os pelo sentimento de corresponsabilidade. Isto é definido por Cardoso (2002) como uma tomada de decisões, afetando as condições de existência das pessoas, ampliando a própria noção de política e politizando as múltiplas esferas do cotidiano, tornando-se sujeitos da sua própria história.

Segundo afirma Grinberg (1987) há um apelo geral por novas formas participativas de comunicação, onde experiências alternativas costumam constituir avanços de novas relações sociais. Muitas vezes há uma exploração maior por parte da mídia e aumento na oferta de informações, mas isto, por si só, não satisfaz ainda as necessidades de comunicação. Em outras palavras, um número cada vez menor de pessoas, informa a um grupo cada vez maior de receptores. Esse público não dispõe dos mesmos meios de comunicação para converter-se, por sua vez, em emissor de seu próprio discurso social.

O meio alternativo surge da própria práxis social, quando se faz necessário para gerar mensagens que encarnem concepções diferentes ou opostas às difundidas pelos meios dominantes. Aparece então como parte de uma atividade que o transcende, vinculado sempre ao propósito de modificar em algum sentido a realidade, ainda que este propósito se encontre com os limites que o próprio contexto lhe impõe. (GRINBERG, 1987, p.24).

Conforme Henriques *et al* (2002) ao avaliar a questão da comunicação e sua efetividade, enquanto processo de interposições nas relações sociais, é possível perceber que,

de acordo com o momento histórico, os mecanismos de comunicação tornam-se fundamentais para um crescimento sociocultural. Estabelecer uma comunicação orientada e frequente com o público possibilita uma maior aproximação entre os indivíduos e ações mais coesas.

Ao estudar a comunicação no contexto das empresas, Gibson *et al* (2006), afirmam que pessoas dentro de uma estrutura organizacional se comportam como indivíduos e como membros de grupos, e se comunicam por diversas razões. E uma dessas razões é para tomar decisões.

Para Choo (2003) embora as organizações tentem regular a tomada de decisões com regras e rotinas, o envolvimento das pessoas torna o processo decisório um status de diversidade onde se percebem reações emocionais capazes de mudar e definir a busca e o uso da informação e do conhecimento.

Numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa. O conhecimento se apresenta como um ativo corporativo que precisa ser gerenciado de forma sistêmica de modo que o resultado dessa ação seja atingir o máximo do conhecimento existente em uma organização. Desta forma, em busca de resultados satisfatórios, as organizações podem ser vistas como sistemas de tomada de decisões.

Para Choo (2003), o processo de tomada de decisões em uma organização é composto por procedimentos e regras que determinam normas e regulamentos eficientes para um processamento de informações adequado. A decisão está comprometida com a ação. Diante de problemas ou, em um contexto de ‘administração de incerteza’, as organizações devem buscar em sua própria cultura e experiência, a chave para finalizar bem seu processo decisório. Espera-se desse conjunto de ações, um comportamento decisório racional evitando assim a rigidez das rotinas decisórias.

Choo (2003) apresenta alguns fatores que influenciam o processo decisório. Algumas vezes, levando-se em conta a racionalidade humana – que é limitada – são apontadas estratégias mais simplificadas:

Em termos gerais, as pessoas buscam um resultado satisfatório, e não o melhor resultado, ou seja, escolhem uma alternativa que satisfaça alguns critérios, e não a melhor alternativa. Elas também seguem programas ou rotinas que simplificam o processo de tomada de decisões, reduzindo a necessidade de busca, de escolha ou de solução dos problemas. (CHOO, 2003, p.267).

Choo (2003) aponta ainda que a solução satisfatória é marcada pela busca de alternativas ‘boas’, que nem sempre representa a melhor alternativa. A classificação de uma alternativa como ‘ótima’ é feita quando esta for superior a todas as outras alternativas disponíveis segundo os critérios usados para compará-las. Por outro lado o autor define a

solução satisfatória como aquela que satisfaz os critérios que definem as ‘alternativas minimamente satisfatórias’. Assim, em busca de uma solução satisfatória, as alternativas são medidas tendo em vista uma finalidade. Já a otimização estabelece um comparativo entre as alternativas existentes, sendo que nenhuma das formas existe de uma maneira pura.

Portanto quando se opta pelo resultado satisfatório, há uma simplificação das possibilidades, um olhar reducionista e limitado que é adotado na maioria das situações de tomada de decisão.

2.7 Modelos de tomada de decisão

A tomada de decisão segundo Choo (2003) pode ser apresentada sob quatro modelos: o modelo racional, modelo processual, modelo político e o modelo anárquico. O primeiro deles é orientado para objetivos norteado por regras, rotinas e programas de desempenho. Também o modelo processual tem sua orientação nos objetivos, apresenta diversificação de opções e soluções alternativas. Já o modelo político é regido por objetivos e interesses conflitantes e apresenta certeza sobre abordagens e resultados preferidos. Já no modelo anárquico, não há clareza nos objetivos e tão pouco nos caminhos traçados para alcançá-los.

Ao tratar o modelo racional, Choo (2003) aponta um fator determinante: a racionalidade limitada dos indivíduos envolvidos no processo decisório. Segundo o autor isso ocorre porque buscamos na maioria das vezes a simplificação na tomada de decisões. A mente humana, dotada de inúmeras possibilidades e complexidade estabelece um critério de seleção em busca da melhor alternativa dentro do processo decisório.

Nos casos onde a organização segue o modelo processual, observam-se ações baseadas em processos decisórios estratégicos. Distribuído em fases, de caráter dinâmico e aberto, o modelo processual busca definir atividades que conferem estrutura à rotina das empresas: “uma estrutura com a qual as organizações podem administrar melhor o fluxo dinâmico das atividades decisórias e antecipar e tirar vantagem das interrupções, dos bloqueios e da introdução de novas opções, que são aspectos inerentes à decisão estratégica.” (CHOO, 2003, p.287).

Para o modelo político, Choo (2003) afirma que são primeiramente escolhidos os resultados preferidos e só então é que são reunidas e apresentadas as informações que podem

justificar a alternativa que se deseja. Neste caso Choo destaca que a política é tida como mecanismo de decisão. Desta forma temos dois processos que são: o critério que se levou a tomada de decisão e o critério para se sustentar a decisão escolhida.

Por último, o processo anárquico leva em conta as situações em que a organização toma decisões mal definidas: são as chamadas ‘anarquias organizadas’. Procedimentos, processos e escolha de decisões não estão bem entendidos e os membros da organização não tem uma plena dedicação. “Os participantes jogam seus problemas e soluções em situações de escolha, que atuam como receptáculos onde as soluções são ligadas a problemas, dependendo do ritmo, do interesse, forças externas, etc.” (CHOO, 2003, p. 300).

Em suma, foram apresentados os quatro modelos de tomada de decisão os quais Choo (2003) expõem diferentes maneiras de se obter e usar a informação. O processo de tomada de decisão por sua vez necessita de informações suficientes para reduzir a incerteza, selecionar regras, identificar, desenvolver e avaliar “diversos cursos de ação.” As necessidades de informação variam de acordo com os estágios da atividade de tomada de decisão e a percepção das necessidades de informação vai depender de como o problema é formulado inicialmente:

A maneira como uma decisão é tomada depende do nível de clareza sobre os objetivos que definem o comportamento racional e sobre os métodos e técnicas que permitem a consecução dos objetivos. Pode-se aumentar a clareza, criando regras, rotinas, papéis e premissas que tragam ordem e controle ao processo decisório. (CHOO, 2003, p.394).

Choo (2003) destaca também que durante o processo de tomada de decisões a busca de informações é orientada por hábitos, costumes, reações emocionais que a pessoa adquiriu ao longo da vida, seja sob forma de treinamentos, educação ou experiência própria. O papel das organizações é o de moldar esses comportamentos com base em regras pré-determinadas, para se enfim chegar aos objetivos traçados. Quando se trata de uma organização, as decisões são tomadas por indivíduos ou grupo de indivíduos interligados entre si, mas que buscam atingir um único objetivo.

Entender de que forma, estilo e processo, a organização toma suas decisões torna-se crucial no entendimento da importância das comunidades de prática em gerar elementos informacionais que compõem o processo. No que diz respeito aos quatro modelos de decisão descritos por Choo, é possível que as comunidades de prática se encaixem no modelo processual ou no modelo político, dependendo da forma como elas são encaradas pelas empresas. Existe, pois, o risco de se ter comunidades de prática mal avaliadas e cair-se no modelo anárquico.

2.8 Redes

Os estudos de Stewart (1998) apontam para a transformação ocorrida nos mercados, onde a produção foi substituída pela informação e o conhecimento se tornou o principal ingrediente produzido pelo homem. Uma gestão adequada e eficaz do conhecimento torna-se para as pessoas e organizações uma tarefa de natureza nitidamente econômica, capaz de gerar valor de mercado para a empresa detentora. Na era da economia da informação, o capital intelectual é que direciona os passos estratégicos de uma organização e aponta caminhos pelos quais o grupo – o chamado capital humano por Stewart (1998) deve seguir.

Gibson *et al* (2006) definem grupo como um conjunto de indivíduos no qual o comportamento e/ou desempenho de um dos membros é influenciado pelo comportamento e/ou desempenho de outros membros. Podem ser divididos em grupos formais – aqueles constituídos por uma decisão gerencial com o objetivo de atingir metas estipuladas pela organização. E informais – como aqueles que exercem funções diferentes das prescritas formalmente pela organização, desenvolvido prioritariamente em vista de interesses comuns criando redes de contato e relacionamento. Para Marteletto (2001) as redes constituem um sistema de nodos e elos; uma estrutura sem fronteiras; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore.

O termo ‘Redes’ é conceituado por Davenport e Prusak (2003) como comunidades de possuidores de conhecimento que se formaram por interesses comuns. O grupo pode se reunir de formas variadas como pessoalmente, ou virtualmente com o objetivo de compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto. “Quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro da organização.” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p.79).

Por outro lado, Brown e Duguid (2001) lembram que existem redes que ligam pessoas a outras pessoas que possivelmente nunca vão se encontrar, embora atuando em práticas parecidas e tenham alguma ligação indiretamente. Brown e Duguid (2001) conceituam essas redes como ‘redes de prática’, mesmo com ligações indiretas, as informações que circulam por essas redes tem um alcance significativo entre os membros, atinge um grande número de pessoas, e é assimilada quase que da mesma forma independente de quem as receba. A baixa interação entre os membros faz com que haja troca constante de informações sem que haja produção significativa de conhecimento.

Desta forma, as redes funcionam como agrupamento natural de pessoas que são condutoras de conteúdo inovador. Mesmo sendo o conhecimento individual difícil de ser codificado e partilhado, as redes cumprem o papel de disseminação entre os envolvidos. “É possível que os melhores sinais do mercado do conhecimento – embora ainda imperfeitos – fluam pelas redes informais que se desenvolvem nas organizações.” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p.44).

Terra (2007) considera que a “gestão do conhecimento pode também ser conhecida como novo campo entre as teorias da administração, a estratégia de desenvolvimento e os sistemas de informação” (...) e “um dos mecanismos eficazes da gestão do conhecimento são as redes” (TERRA 2007, p.18). Ou seja, pela sinergia com que transformam conhecimento tácito em explícito, gerando novas oportunidades de negócios.

As redes informais dentro de uma organização podem até serem entendidas vulgarmente como redutos de ‘fofoca’, mas numa abordagem mais acadêmica e dentro de princípios profissionais de gestão constituem uma forma de transferência de conhecimento a partir de processos internos. Para Davenport e Prusak (2003) a circulação de informações por meio dessas redes é uma maneira de tornar o conhecimento visível, embora tenha as vantagens e desvantagens da informalidade. Desvantagem porque não são documentadas e por isso difícil de serem acessadas, e ao contrário, quando as redes conseguem partilhar o conhecimento promovendo a cooperação entre os membros e outros grupos, pode-se gerar conhecimento novo dentro da organização. “O capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.” (STEWART, 1998, p.78).

Nas empresas cujo principal ativo é o capital humano, as redes constituem o desenho organizacional mais apropriado e não mais as hierarquias como antigamente, nesse sentido a estratégia é ferramenta fundamental para o desenvolvimento da organização.

Conforme Cardoso (2006), uma estrutura social baseada em redes é assim um sistema altamente dinâmico, aberto, sujeito a inovação e com reduzidas ameaças ao seu equilíbrio. As redes são os organismos apropriados para a economia, trabalho, política e organizações sociais contemporâneas.

2.8.1 Redes reais e virtuais

As redes existem bem antes dos computadores e do advento da internet e possuem um caráter formador de comunidade. As chamadas ‘redes reais’ surgem entre amigos, vizinhos ou apenas grupos com algum objetivo comum. Embora ‘não oficiais’, elas são capazes mobilizar as pessoas em busca de, por exemplo, a solução para algum problema. O avanço da tecnologia da informação e o surgimento de novos canais de comunicação fizeram das redes sociais uma ferramenta comum dentro e fora das organizações.

Para Stewart (1998) nas organizações, as redes representam o meio através do qual a organização trabalha, ligam pessoas a pessoas e pessoas a dados, agregam valor ao mesmo tempo em que enviam a informação na hora certa. Ainda, conforme Stewart (1998), a organização baseada em sistemas de rede não deve se assemelhar a uma organização com um organograma formal, sendo comum neste caso que a hierarquia seja substituída por uma gestão mais horizontalizada.

Já para Davenport e Prusak (2003) as redes informais movimentam o conhecimento pela organização. Mercados do conhecimento são construídos ao redor das redes, já que os profissionais, cada um responsável por uma parcela, podem colocar o conhecimento adquirido em prática enquanto a organização tira proveito do capital humano para criar ativo organizacional. Assim como as reais, as redes virtuais possuem um poder de aglutinação mesmo estando seus membros geograficamente dispersos. Os indivíduos que integram as redes manifestam segundo Stewart (1998) lealdade ao trabalho e não ao empregador.

Observa-se também que o indivíduo oferece à organização sua parcela de capital humano de maneira exclusivamente voluntária. Os grupos tornam-se responsáveis por socializar o conhecimento, impulsionados pelo aprendizado. As redes de pessoas transformaram as relações de experiência na Era da Informação os indivíduos não mais seguem este ou aquele padrão de comportamento, eles procuram formas de sociabilidade. As transformações ocorridas nas relações de produção, poder e compartilhamento de experiências são percebidas também na vida social, sobretudo nas dimensões de espaço e de tempo:

O espaço de fluxos na era da informação domina o espaço de lugares das culturas das pessoas. O tempo atemporal, como tendência social de invalidação do tempo pela tecnologia, supera a lógica do tempo cronológico da era industrial. O capital circula, o poder impera e a comunicação eletrônica rodopia pelos fluxos de intercâmbios entre locais distantes selecionados, enquanto a experiência fragmentada permanece presa aos lugares. A tecnologia reduz o tempo a alguns instantes aleatórios e, com isso, desarticula a sequência da sociedade e o desenvolvimento da história. Ao encerrar o poder no espaço de fluxos, ao permitir que o capital escape do tempo e ao dissolver a história na cultura do efêmero, a sociedade em rede desincorpora as relações sociais e introduz a cultura da virtualidade real. (CASTELLS, 2007, p. 475).

Castells (2007) usa o termo ‘sociedade em rede’ para designar algumas das ações contemporâneas da vida social. Por serem constituídas por redes de produção, poder e experiência edificam a cultura do virtual e ultrapassam os limites de espaço e de tempo. Uma nova cultura se apresenta a partir da “superação dos lugares e do anular do tempo.” (CASTELLS, 2007, p. 475). Porém, segundo o autor é importante ressaltar que tais transformações não se devem unicamente aos meios de comunicação eletrônicos, embora sejam eles instrumentos indispensáveis de expressão da nova cultura.

Terra (2007) reconhece que as redes “são um conjunto de relações ou ligações sociais entre um conjunto de atores (e também os atores ligados entre si)” (p. 19). Para ela o fundamental é que as redes tem como foco o objetivo comum – sejam redes de pessoas ou empresas. Uma rede pode promover uma ‘cultura inovadora’, com as relações se constituindo em grande interatividade, considerando-se tempo e espaço. Desta forma Castells (2007) e Terra (2007) procuram não caracterizar as “redes” apenas pelo olhar tecnológico, mas sim, na sua dimensão humana.

2.9 Estratégia

A estratégia é um passo fundamental para a tomada de decisão em um ambiente organizacional. Ao se propor uma definição para o termo, Henderson (1998) defende que a competição antecede qualquer ação dessa natureza – o fato de estar vivo por si só representa uma competição. O autor compara as competições biológicas e naturais usando como ilustração a seleção natural de Darwin. Segundo ele, ambas seguiram um modelo de mudanças evolutivas graduais, porém comercialmente falando “os estrategistas de negócio podem usar a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças.” (HENDERSON, 1998, p.4). Para o autor, imaginação e lógica são um dos fatores que tornam possível a estratégia.

O autor prossegue chamando atenção à competição, afirma que cada organização precisa ser diferente para ter vantagem competitiva e apresentar a seus públicos algum diferencial: se preço, localização qualidade dos serviços etc. Há diversas maneiras de se combinar esses fatores, possibilidades para que cada empresa tenha algo que a diferencie da concorrência. Para o autor é nesse contexto que se apresenta a estratégia: “estratégia é a busca

deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.” (HENDERSON, 1998, p.5).

A estratégia é uma ferramenta que exige dos envolvidos uma dedicação e comprometimento. “O compromisso estratégico é deliberado, cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado” (HENDERSON, 1998, p.5). Em momentos de tomada de decisão, os gestores devem estar atentos aos movimentos estratégicos dos concorrentes. Segundo afirma Henderson (1998), as consequências podem gerar mudanças radicais em um espaço de tempo relativamente curto.

Já Porter (1998) afirma que “a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição” (p.11). Nesse sentido, as organizações buscam uma posição no mercado usando estratégias que as envolvam interna e externamente. Cabe ao estrategista o papel de identificar as forças e fraquezas da organização, ações que posicionem a empresa de modo a torná-la competitiva:

Influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando, portanto, a posição da empresa; e/ou antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas com a esperança de explorar a mudança escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam. (PORTER, 1998, p.23).

Para Porter (1998) a estratégia pode ser definida então como a construção de defesas contra forças competitivas ou ainda como a descoberta de nichos e oportunidades onde as forças rivais sejam mais fracas. O autor ainda destaca que o acesso à informação pode refletir os benefícios da escala e da experiência. O conhecimento da organização é um ativo valioso e, deve ser preservado e pode ao mesmo tempo representar uma vantagem ou uma desvantagem, à medida que o detentor do conhecimento se desliga do grupo ao qual pertence.

Mintzberg *et al* (2000) apontam cinco definições de estratégia. Pode ser um plano, uma posição; localização de determinados produtos em determinados mercados. Um padrão a ser seguido, um truque ou uma manobra e uma perspectiva: O autor relata que não há uma definição simples de estratégia, mas existem pontos em comum a respeito da sua natureza.

2.9.1 As estratégias corporativas

Porter (1998) aponta dois níveis de estratégia para empresa que quer se manter no mercado: a estratégia competitiva e a estratégia corporativa. A primeira refere-se às unidades

de negócio – está ligada à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete. Enquanto a segunda está ligada a questões de gerenciamento de unidades existente e de quais negócios o grupo deve participar: “A estratégia corporativa é o que faz com que o grupo represente mais do que a soma de suas unidades de negócios.” (PORTER, 1998, p.237).

São identificados por Porter (1998) quatro conceitos de estratégia corporativa, a saber:

- 1) Gerência de carteira: está ligada a diversificação por meio da aquisição onde a corporação gera valor de diversas maneiras;
- 2) A reestruturação: como o próprio nome indica, a empresa que baseia sua estratégia em reestruturação se transforma em uma ativa reestruturadora de unidades de negócio;
- 3) Transferência de habilidades: a corporação atua como ponte na transmissão de conhecimentos exclusivos;
- 4) Compartilhamento de atividades: baseia-se em compartilhamento de atividades nas cadeias de valor entre as unidades de negócio.

Em suma, o objetivo dos dois primeiros conceitos de estratégia corporativa consiste em criar valor através da relação da empresa diversificada com cada uma das unidades autônomas. O papel da corporação é o de atuar como uma seletora, financiadora e interventora. Os dois últimos conceitos exploram o inter-relacionamento entre as unidades.

Já Mintzberg *et al* (2000) apontam outras definições de estratégia:

- 1) Um plano: a organização olha para frente;
- 2) Um padrão a organização se espelha naquilo que já foi realizado anteriormente. Estratégia pretendida e estratégia realizada;
- 3) Uma posição: localização de determinados produtos em determinados mercados;
- 4) Um truque: ou uma manobra para driblar a concorrência;
- 5) Uma perspectiva, e, “como perspectiva a estratégia olha para dentro – dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas – mas também para cima – para a grande visão da empresa.” (MINTZBERG, 2000, p.19).

Após definição de estratégia, Mintzberg *et al* (2000) enumeram, ainda dez escolas que são definidas conforme uma peculiaridade e seguem cada uma a sua própria cartilha, no entanto se misturaram de alguma maneira. As diferentes estratégias dividem-se em deliberadas ou emergentes, formam ao mesmo tempo em que são formuladas exercem o

controle ao mesmo tempo em que criam aprendizado; e também tem a capacidade de prever e de reagir a situações não programadas.

A primeira escola descrita por Mintzberg *et al* (2000) nomeia um modelo de formulação de estratégia que visa uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, é a chamada Escola do Design. Seguindo as premissas dessa primeira escola, surge a de Planejamento. A escola (de planejamento) segue o pensamento de que a estratégia obedece a um modelo formal, dirigida por etapas quase que mecanicamente programadas. A terceira escola, a de Posicionamento, destaca a importância de estratégias próprias, não apenas no processo pelo qual elas foram formuladas. A atenção é percebida no conteúdo, na diferenciação de produtos e escopo focalizado no mercado.

Para a Escola Empreendedora, a estratégia é uma perspectiva, uma visão, o indivíduo é o ator principal, está intimamente ligada à imagem e senso de direção. Também para a Escola Cognitiva, o indivíduo é o foco para desenvolver estratégia, o indivíduo como estrategista, é avaliado, sobretudo no campo da psicologia.

Para a Escola do Aprendizado, as estratégias surgem quando os indivíduos individual ou coletivamente aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela, ou seja é um aprendizado contínuo. Enquanto a Escola do Poder, como o próprio nome indica, tem seus pilares no poder e na política. A formação da estratégia para essa escola se baseia em um processo de influência, políticas e interesses.

Sob a ótica da Escola Cultural, a formação da estratégia é classificada como um processo coletivo. Mintzberg *et al* (2000) afirmam que tudo incide a partir de um processo de interação social que se sustenta pelas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Essas por sua vez adquiridas por aculturação ou socialização “o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora, seja às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.” (MINTZBERG *et al*, 2000, p.196).

Para as duas últimas escolas, Ambiental e de Configuração o autor destaca as forças externas na formulação da estratégia. Para a Escola Ambiental, o que determina a estratégia é o conjunto de forças externas a organização. Para a Escola de Configuração a estratégia diz respeito ao contexto no qual a empresa se insere. “A geração de estratégia neste último caso descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompidos por saltos – ocasionais ou mesmo enormes – para novos estados.” (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 222).

Para McGee e Prusak (1994), na definição de estratégia a informação representa um papel fundamental para que a organização tenha vantagem competitiva. São as estratégias

competitivas de uma empresa que determinam suas atividades comerciais, é um mapa de informações que irá diferenciá-la dentre as outras empresas. As estratégias devem considerar os recursos disponíveis e habilidades presentes na organização.

Nesse sentido, é pertinente a afirmação de Mintzberg (1998), ao definir a estratégia pode-se formar e também ser formulada. Não existe estratégia simplesmente deliberada, ou puramente emergente, não existe, portanto uma receita ideal para se estabelecer uma estratégia. Ao se reconhecer a existência de estratégias não deliberadas podemos situar a importância das comunidades.

Embora exista o conceito de estratégia baseada na estabilidade, grande parte do item seguinte busca explorar o ambiente de mudanças contínuas. Fortalecido na ação dinâmica presente nos grupos, onde o elemento representativo é a informação, o conhecimento se forma dando suporte nos processos em que a estratégia se faz necessária.

2.10 Ecologia da Informação

O termo ‘Ecologia da Informação’ pode causar inicialmente surpresa e estranhamento ao se tratar de um contexto organizacional. No entanto, o termo, inicialmente metafórico revela o desejo de se estudar mais profundamente as “coisas vivas” uma abordagem centrada no comportamento humano e não nas máquinas, onde o homem é visto como o foco principal no mundo da informação. Está intimamente ligada à estratégia, pois envolve a questão da mobilização entre os membros de uma equipe. Por sua vez, Davenport (1998) assegura que a criação de uma estratégia de informação está diretamente ligada à comunicação, ao debate e o consenso. “A estratégia gira em torno de escolhas e de ênfases.” (DAVENPORT, 1998, p.65).

A ecologia da informação, segundo Davenport (1998), inclui uma gama muito mais rica de ferramentas do que aquela empregada pelos engenheiros e arquitetos informacionais. Os ecologistas da informação podem mobilizar não apenas designs arquiteturais e TI, mas a estratégia, política e comportamento ligados à informação, além de suporte a equipes e processos de trabalho para produzir ambientes informacionais melhores.

Davenport (1998) segue advertindo que uma estrutura de apoio para qualquer ambiente informacional deve “focalizar pessoas que agreguem valor à informação, particularmente editores, pesquisadores, roteiristas e outros profissionais que interpretam

conteúdos dos dados.” (DAVENPORT, 1998, p.140). Contudo, em um ambiente ecologicamente orientado, a equipe de informação deve constantemente gerar novos significados a partir dos dados armazenados. (DAVENPORT, 1998, p.143).

A ecologia da informação exige um modo de pensar no todo; uma visão global e ainda outras características fundamentais como o foco na observação e na descrição, o reconhecimento de mudanças que promovam a inovação, a ênfase no comportamento do indivíduo e da organização e ainda a integração dos diversos tipos de informação observados no campo das empresas. Para Davenport (1998) mudar a maneira como as pessoas usam a informação – e, como objetivo maior, construir uma cultura informacional – é o ponto crucial da ecologia da informação. As comunidades de prática são como veremos a seguir, um elemento transformador e produto ao mesmo tempo, desta ecologia.

3 COMUNIDADES DE PRÁTICA

“A verdadeira gênese e a verdadeira propriedade das ideias e do *know-how* não cabem à empresa. Nem ao indivíduo. Pertencem a algo que vem ficando conhecido como ‘comunidade de prática’.” (STEWART, 1998, p.85).

Por circunstâncias e motivos diversos, a sociedade se divide em grupos, comunidades. Dentro do ambiente organizacional, pessoas que possuem conhecimentos complementares se reúnem informalmente e constituem grupos para gerar/compartilhar conhecimento e encontrar soluções para problemas existentes. Sob a ótica da gestão do conhecimento grupos ou ‘comunidades’ devem ser vistos como ativos para as organizações e como uma síntese de experiências conectadas a uma prática que se referem ao conteúdo e não a forma.

Segundo Wenger e Snyder (2001), comunidades de prática nascem naturalmente e não são planejáveis, mas podem ser reconhecidas, apoiadas e nutridas. Atuam como um capitalizador de conhecimento nas organizações:

As comunidades são grupos de pessoas que se reúnem informalmente a fim de compartilhar e desenvolver conhecimento em determinado tema ou área. Elas agem sobre aspectos relacionados à estratégia empresarial, linhas de produtos, melhores práticas, desenvolvimento de competências e retenção de talento. (WENGER E SNYDER, 2001, p.1).

É fundamental entendermos os motivos pelos quais as comunidades são formadas. Os membros das organizações percebem a necessidade de se construir e partilhar conhecimento tácito em benefício da sua organização. É importante também identificar como o fator informalidade – sua principal característica – é responsável pela produção de conhecimento e criação de valor em organizações. “Maior impacto, de uma perspectiva de criação do conhecimento, está no fluxo livre e no compartilhamento de informações entre diferentes grupos funcionais” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 137).

A chamada revolução da informação fez com que as organizações assumissem um novo papel onde ativos físicos são substituídos por ativos intelectuais. Quem detém informação e a utiliza de maneira apropriada tem mais possibilidades de sucesso no mercado. Conforme afirmam Davenport e Prusak (2003), a cultura é o recurso corporativo mais difícil de transferir. Conciliar prática e aprendizagem representa a essência das comunidades de prática. Em outras palavras, o desafio dessas comunidades e da gestão do conhecimento é como converter conhecimento tácito em explícito.

Para Alvarenga Neto (2008) a temática das comunidades de prática se vincula à aprendizagem organizacional. O autor destaca que para uma adequada gestão do conhecimento é necessário o reconhecimento pelas organizações “do valor do conhecimento gerado pelas comunidades de prática, capazes de oferecer soluções e alternativas que perfeitamente se encaixem nas resoluções geradas pelas diretrizes estratégicas.” (ALVARENGA NETO, 2008, p.125).

O termo ‘Comunidades de Prática’ surgiu – ou foi largamente mais utilizado segundo Stewart (1998) – no Centro de Pesquisa do Aprendizado (CPA), em Palo Alto, Califórnia. O centro, referência em pesquisas básicas para a Era da Informação tem como objetivo principal estudar como as pessoas aprendem. Ainda segundo o autor, as comunidades de prática representam um celeiro do capital humano, o lugar onde as coisas são criadas. Todos os indivíduos pertencem de alguma forma a uma comunidade, estas por sua vez, não se limitam e não podem ser confundidas pelos grupos formais dentro de um ambiente corporativo:

Uma comunidade de prática tem um empreendimento, não uma agenda; ou seja, ela se forma em torno da tentativa de agregar valor a algo do qual todos estamos participando. (...) o empreendimento envolve aprendizado; como resultado, com o tempo as comunidades de prática desenvolvem costumes, cultura. (STEWART, 1998, p.86).

Em contrapartida GUDOLLE *et al* (2012) definem comunidade de prática a partir do que ela não é. Segundo os autores ela não pode ser reduzida a um conjunto de ferramentas usadas para compartilhar informações. Deve ser vista como um grupo de pessoas que estabelecem um relacionamento informal em busca de um objetivo comum, que promovem ações colaborativas para resolver um problema ou questão. Verifica-se também a presença constante do diálogo e da troca, elementos que influem diretamente no processo de aprendizagem dos membros levando em conta as influências ambientais e socioculturais.

Outra característica destacada por Stewart (1998) no que diz respeito às comunidades de prática é o fato delas serem responsáveis apenas por elas mesmas. “Ninguém as possui; são como sociedades profissionais. As pessoas entram e ficam porque tem algo a aprender e algo com que contribuir.” (STEWART, 1998, p. 86). Na construção das comunidades de prática características distintas como afinidade, informalidade e o voluntariado são percebidas ao longo da sua criação. As comunidades cooperam diretamente, partilham e criam novos conhecimentos. Nas organizações do conhecimento elas quebram formalidades e se tornam estruturas fundamentais na tomada de decisão.

Para Stewart (1998) as comunidades de prática são responsáveis por dois trabalhos básicos de formação do capital humano: transferência do conhecimento e inovação. A troca de experiências e conhecimento entre os indivíduos dentro de uma organização é uma realidade crescente nas empresas que gerenciam o conhecimento na Era da Informação. “Uma comunidade de prática é voluntária, tem vida longa e não tem que gerar um ‘produto’ específico, como um relatório ou um novo produto.” (STEWART, 1998, p. 86).

Os membros de uma comunidade de prática são fortemente motivados pela ‘autonomia’ que conquistaram, a censura organizacional presente na maioria das situações é minimizada pelo senso de troca e liberdade conquistado ao se trabalhar em comunidades de aprendizado. As inovações e os frutos colhidos pelas comunidades de prática só são aproveitados se seus integrantes estiverem à vontade para dialogarem entre si. O capital humano passa a ser usado de maneira eficiente, o conhecimento antes privado, torna-se público.

Rezende (2003) chama a atenção para as comunidades de prática do capital intelectual que estão envolvidas “não apenas na criação do conhecimento necessário à evolução das organizações, mas também no desenvolvimento das habilidades e – principalmente – do desejo de inovar.” (REZENDE, 2003, p.187). A troca de informações nessas comunidades vai além do conhecimento técnico. Os integrantes identificam-se com o propósito do grupo e permanecem ligados por um relacionamento construído ao longo do tempo.

3.1 Comunidades de prática e o aprendizado individual

O aprendizado individual é sem dúvida um instrumento para a construção das comunidades de prática. Conforme McGee e Prusak (1994), o aprendizado representa a aquisição de novas capacidades e perspectivas e não apenas a aquisição de novos fatos. Para que a organização se beneficie, o aprendizado individual deve ter a capacidade de tornar possível fazer-se coisas novas, pensar sobre ideias transformadoras que possam ser traduzidas em ações relevantes para a organização, conhecimento e competência são ativos estratégicos para a formação de grupos e comunidades de aprendizado nas empresas.

Assim, ao considerarmos o valor das comunidades de prática na gestão das organizações, faz-se importante relacioná-las a uma notável participação em algumas das

decisões mais estratégicas das empresas e outras instituições, especialmente as que buscam a inovação e mudanças na sua forma de gerir os recursos da empresa. Assim, abordaremos a seguir alguns aspectos que contribuem para ilustrar este papel deste tipo de núcleo de geração de conhecimento.

3.2 As comunidades de prática e o processo de tomada de decisão nas empresas

Para IPIRANGA *et al* (2005), nas estruturas organizacionais existentes hoje, as ações de tomada de decisão parecem ‘engessadas’ e por isso, se mostram frágeis quando o assunto é a aplicação e a disseminação de conhecimento, nesse sentido, os grupos de práticas assumem um papel bastante promissor no que se refere à aprendizagem e criação de novos conhecimentos.

Como explicitado anteriormente, o processo de tomada de decisões nas organizações envolvem uma série de referências que podem interferir diretamente na vida de uma organização.

A resposta para a pergunta que permeia esta pesquisa vai aos poucos sendo revelada ao longo dos capítulos que compõe esse estudo. Neste ponto cabe destacar a obra de Stewart (1998) que apresenta a narrativa como sendo a melhor forma de se transmitir conhecimento relevante. Sendo a narrativa a base para a construção das comunidades de prática, o conhecimento desenvolvido por este mecanismo passa a representar uma garantia de acesso superior à informação estratégica.

Stewart (1998) afirma também que o aprendizado organizacional depende muitas vezes desses grupos ‘invisíveis’ que transformam a experiência e o capital humano em vantagem proprietária. “Conhecimento adquirido é conhecimento que a empresa desenvolve” (Stewart, 1998, p. 152).

Em contrapartida Brown e Duguid (2001) destacam o papel das comunidades de prática nas decisões nas empresas. Não apenas pelas ferramentas, mas para as práticas, onde os novos aprendem com os velhos. Embora fundamentais, as ferramentas resistem quando elas oferecem às pessoas recursos valiosos que poderiam ser perdidos caso elas deixassem de existir.

As pessoas atuam como processadoras de informações e ao realizarem o trabalho, o fazem por um sentido. O tripé instituições, sociedade e prática vêm corroborar a afirmação

de Brown e Duguid (2001) quando defendem que o conhecimento origina-se mais do relacionamento entre os profissionais do que o obtido a partir de conexões de funções internas.

Desta forma, para responder a pergunta tema do capítulo é fundamental observarmos os passos traçados pelos membros de uma organização diretamente no campo de trabalho. Assim, à luz de Brown e Duguid (2001) é apresentado o estudo de caso de Julian Orr, onde este ilustra um exemplo de como uma empresa de serviços centrada em processos encontrou na prática a alternativa adequada em meio a um processo decisório. Este estudo procurou compreender a prática, e como funcionários/técnicos se relacionavam entre si, conforme se verá a seguir.

Os representantes técnicos (reps) eram responsáveis pelo atendimento dos clientes primeiramente por uma central de atendimento e em seguida encaminhados aos locais para reparos nas máquinas.

Orr constatou que os reps eram extremamente sociais e se encontravam nas horas de folga para tomarem café da manhã, almoçar, na hora do café ou no final do dia – e, algumas vezes, durante todas estas ocasiões.

Esta sociabilidade não era simplesmente um refúgio da solidão devido ao tipo de trabalho que os isolava. Nestes encontros, enquanto comiam, jogavam “cribbage” e se ocupavam no que talvez fossem tagarelices fúteis, os reps conversavam sobre trabalho e o faziam de forma contínua. Eles colocavam questões, levantavam problemas, ofereciam soluções, construíam respostas e discutiam alterações nos seus trabalhos, nas máquinas ou nas relações com os clientes. Desta forma, tanto direta como indiretamente, eles mantinham-se mutuamente atualizados com o que eles sabiam com o que tinham aprendido e com o que faziam. (Brown e Duguid, 2001, p.91).

Os autores destacam que o bate papo de forma contínua ajusta o conhecimento coletivo de um grupo e a consciência individual de cada um dos componentes. No entanto não se limita a um simples ‘café da manhã’ na resolução de problemas mais complexos. No relato de Orr é apresentado um processo composto de três etapas: a colaboração, a narração e a improvisação, cujo resultado é o entendimento coletivo e a resolução do problema. E sendo os processos fundamentais para a harmonia de uma organização, “fornecem a espinha dorsal da organização, uma estrutura em meio à espontaneidade da prática” (Brown e Duguid, 2001, p.91). No final é a prática das pessoas que trabalham na organização que trazem o processo para a vida, e, ainda a vida para o processo.

As três colunas que sustentam as comunidades de prática conforme Brown e Duguid (2001), identificadas no estudo de Orr, são também as ferramentas que terão o poder de contribuir para a decisão estratégica nas empresas:

1) A colaboração: quando dois indivíduos trabalham juntos em busca de uma decisão coerente. A decisão/solução é, pois, produto indivisível criado pelo coletivo e propriedade de ambos os lados envolvidos.

2) Narração: é uma forma fundamental para se entender o que aconteceu, um modo de se descobrir algo novo. Conforme Stewart (1998) é a melhor forma de se transmitir conhecimento relevante.

3) Improvisação: embora obedecendo a rotinas e procedimentos estabelecidos existe uma lacuna entre o ambiente onde é realizado o trabalho e o da organização. A improvisação está como uma ponte entre esses dois ambientes.

Para se chegar à decisão mais adequada, a organização precisa romper a rotina ao buscar coisas novas e novos mercados, há que se buscar equilíbrio entre a rotina e a improvisação. O foco apenas nos processos pode soar engessado demais e outros recursos podem ser perdidos, por outro lado ao focar apenas na prática, pode soar independente e relaxado demais e outros recursos também poderão ser perdidos.

Enfim, conforme Souza-Silva (2009) as comunidades de prática se apresentam como proeminente estrutura social de fomento à aprendizagem organizacional e de geração do conhecimento. Segundo o autor, o sucesso das comunidades de prática depende fundamentalmente da existência de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem socioprática e o elemento humano presente nas organizações.

4 CONCLUSÕES

Embora informais e auto organizadas, as comunidades de prática tem ganhado destaque dentro das empresas. Devido a sua importância como repositório cultural e econômico, elas precisam cada vez mais de uma atenção por parte das organizações sob todos os aspectos relacionados à origem, desenvolvimento, propósitos e produtos resultantes da sua atividade.

A revolução tecnológica, o advento da internet e a passagem da Era Industrial para a Era da Informação alteraram de forma contundente as relações de comunicação, bem como as relações entre os indivíduos. Os recursos naturais e o trabalho físico deram lugar ao conhecimento e à comunicação. À luz de um processo de trocas constantes e intensas, as comunidades de aprendizado/prática se firmam e agregam valor às organizações, ajudando a criar serviços e produtos voltados, sobretudo à inovação.

As empresas passaram de um período onde a escassez de informação ameaçava entre outros, o processo de tomada de decisões para a Era da Informação, onde o acesso as mais variadas fontes de informação são livremente disponibilizadas. Graças às novas tecnologias, qualquer pessoa assume o papel de produtor de informação e conteúdo.

Pode-se afirmar que após tal mudança, a alta gestão nas empresas percebeu a necessidade de gerir com mais atenção seu conhecimento interno. Sabendo-se que o conhecimento reside exclusivamente nas pessoas (conhecimento tácito), e sendo este de difícil acesso, a cultura rígida e burocrática presente nas empresas, foi substituída por uma mais flexível. Buscou-se absorver e incorporar esse conhecimento tácito através de vivências, em benefício das organizações.

Diante dessa nova perspectiva tornou-se urgente a gestão da informação e do conhecimento. A gestão, no entanto, não deve ser entendida como controle. Deve ser vista como estímulo para o desenvolvimento de ações que promovam o conhecimento na empresa. O conhecimento de cada membro, pontuado como competência única capaz de criar significado.

A comunicação, ferramenta e processo base de toda e qualquer organização social aponta caminhos e alternativas que a fazem instrumento principal durante todo o processo decisório. A tomada de decisão, orientada e suportada pelas comunidades de prática, (conforme se viu nos capítulos anteriores), também foi modificada. Constituídas em redes – reais ou virtuais – as comunidades de prática refletem na ação colaborativa dos membros de

uma organização. Tomadas como instrumento de grande conteúdo de conhecimento pragmático ajudam sensivelmente aos decisores a reduzir as incertezas.

O conhecimento do mecanismo e a importância das comunidades de prática na tomada de decisão (solução de problemas) e na colaboração eficaz para um plano estratégico (formação de valor no mercado) – parecem evidentes e tornam relevante este nicho de gestão de conhecimento organizacional. São as decisões que definem a permanência (ou não) das empresas em um mercado cada dia mais competitivo.

Cabe lembrar as palavras de Castells (2007), segundo o autor, confere às redes o poder e a capacidade de impor comportamentos e troca de informações dentro dos grupos. Os ícones e porta-vozes dessas redes atuam como amplificadores intelectuais entre os diversos atores sociais.

As comunidades de aprendizado/prática – embora aparentemente percebidas como algo novo dentro das organizações – mostram-se responsáveis por gerir e desenvolver grande parte do conhecimento organizacional. Ações como troca de informações, geração de conteúdo e compartilhamento de experiências no trabalho, constitui ferramenta para a construção do conhecimento na empresa, base para atuação efetiva da comunidade de prática.

Assim passa-se a responder o problema de pesquisa e avaliar se foi possível chegar a uma conclusão sobre o que se havia proposto no objetivo geral: ‘como as comunidades de prática podem dar suporte às decisões estratégicas em ambientes organizacionais’.

Conclui-se ainda que o incentivo às comunidades de aprendizado, por exemplo, a contagem do tempo de serviço dedicado a elas como tempo produtivo e outros incentivos financeiros ou sociais – se traduzem em benefícios estendidos a seus membros. A intervenção da empresa num estágio de reconhecimento da sua importância funciona como uma espécie de recompensa, para que os membros permaneçam atuantes e motivados naquilo que fazem.

Nesse contexto de troca e aprendizagem a palavra mais precisa para definir tal relação é “nutrição”, ou seja, este é o papel das organizações na consolidação desta instituição social. E frutos desse investimento são percebidos ao longo do tempo no âmbito das organizações, como apresentado no caso dos representantes técnicos citados no capítulo anterior.

Ao investigar como as organizações podem incentivar e obter conhecimento organizacional deparamos como fonte estratégica aqueles que são oriundos de comunidades de prática. A partir da investigação dos diversos autores citados – que estudaram como se estabelecem as ações de comunidade de prática nos processos de gestão do conhecimento na

“Era da Informação e do Conhecimento” – percebe-se que há um grande empenho em se traduzir a complexidade que existe na interação entre grupos de indivíduo e a disseminação do conhecimento tácito coletivo.

É sabido que as novas tecnologias contribuem para que as comunidades sejam disseminadas. Contudo, a virtualidade não confere às comunidades de forma generalizada, o título de comunidade de prática. Embora a reciprocidade que existe na rede permita que pessoas separadas pelo espaço, estejam de alguma forma interligadas. Compete às comunidades de prática o caráter de participação legitimada – já que só a prática permite distribuir conhecimento.

Pode-se afirmar que as comunidades de prática constituem uma importante ferramenta para análise ambiental externa e interna das organizações. As interações promovidas entre os setores distintos do ambiente corporativo proporcionam uma visão de partes para o benefício do todo. A prática envolve a resolução colaborativa do problema e o compartilhamento coletivo da solução. O fato de um indivíduo pertencente a uma comunidade ter a liberdade de contribuir para o crescimento da organização faz com seus membros se tornem mais confiantes em relação a procedimentos e práticas, alimentando o processo de troca. E a confiança é uma das mais fundamentais qualidades da transferência de conhecimento.

Ao analisar as ações de comunidade de prática nos processos de gestão do conhecimento, inferimos que estas respondem como formadoras de conteúdo nas organizações. Por meio das práticas e do compartilhamento alavancam o conhecimento organizacional e são fundamentais às decisões estratégicas.

Da mesma forma ao investigar como as organizações podem incentivar e obter conhecimento organizacional oriundos de comunidades de prática – percebemos que existe um esforço mútuo quando se trata da preservação do conhecimento nas empresas. A aprendizagem é vista como uma ação de participação e por isso, ao ser estimulada promove valor para a organização. Os membros interagem com outras estruturas nas organizações e promovem a identidade profissional dentro do grupo.

As empresas foram percebendo que a aprendizagem informal presente no contexto organizacional era valiosa, porém, frequentemente ignorada. Diante de um mercado de incertezas, onde é preciso detectar e corrigir erros, a perspectiva socioprática passa a ser vista com mais afinco pelas empresas. O conhecimento socializado através das práticas partilha experiências profissionais e favorece a criação de conhecimento.

Ao analisar a perspectiva socioprática, observa-se que a o processo de aprendizagem não reside exclusivamente na mente das pessoas. Nas ações cotidianas e nas relações sociais entre os indivíduos ligados por um objetivo comum, ou uma prática encontramos também a aprendizagem.

Uma comunidade de prática envolve muito mais do que uma habilidade em realizar alguma tarefa. O conceito de aprendizagem através da prática permite que o conhecimento vivo e dinâmico alcance diferentes níveis dentro das organizações. Ao contrário do conhecimento técnico presente em manuais ou em regras fixas, o conteúdo presente nas comunidades de prática dá a seus membros um sentimento de iniciativa conjunta.

O desenvolvimento de relações mais afetivas e intimistas entre as pessoas favorece a criação de conhecimento provenientes das comunidades de prática. Ao longo das discussões dos diversos conceitos e na visão dos vários autores que dialogaram sobre os temas aqui abordados, é possível deduzir boa parte da resposta aos objetivos que foram apresentados.

Em última análise o que legitima o grupo é a espontaneidade de sua participação, seu objetivo comum envolvido com os objetivos de sucesso da organização a quem pertencem e o caráter de propriedade do conhecimento gerado. Dada a essência da sua prática é que permite uma distribuição efetiva de conhecimento em prol dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, reconhece-se que com o estudo apresentado, não se pretende esgotar o assunto ‘comunidades de prática’, especialmente no seu recorte como elemento estratégico da gestão do conhecimento organizacional. Espera-se apontar caminhos para a valorização das mesmas que, possivelmente existentes, não exercem efetivamente o seu papel dentro das organizações, seja por falta de reconhecimento da gestão da empresa ou por parte de seus membros.

O desenvolvimento da comunidades de aprendizado deve ser a alternativa para que tais práticas possam de fato contribuir para decisões estratégicas nas organizações. Modestamente que reforça-se a ideia da sua valorização em contextos de formação de valor de mercado e competitividade. Também está explícita a ênfase às pessoas e não à tecnologia, esta sim, importante instrumento de reprodução e viabilização do conhecimento na organização.

Pretende-se, também, que a identificação e forma adequada das organizações interajam com suas comunidades de prática resultem em melhoria da sua estratégia no mercado e sirva de instrumento de retenção e motivação de seu principal ativo: as pessoas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. **A vida social da informação.** São Paulo: Maktron Books, 2001.

CARDOSO, Gustavo. **Os media na sociedade em rede.** Lisboa: Ed. Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.

CARDOSO, Marcos Antônio. **O Movimento Negro em Belo Horizonte 1978-1998.** Belo Horizonte: Mazza Edições, 2002.

CASTELLS, Manuel; OLIVEIRA, José Manuel Paquete de; CARDOSO, Gustavo Leitão. **Fim do Milênio.** 2. Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

CHOO, Chum Wei. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões; tradução Eliana Rocha: São Paulo: Senac, 2003.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e projetos.** Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação.** Porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 6ed. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DE SORDI, José Oswaldo. **Administração da Informação:** fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento:** estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento na organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRANÇA, Júnia Lessa, VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

GIBSON, James L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GRINBERG, Máximo Simpson. **A comunicação alternativa na América Latina**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

GROPP, Beatrice Maria Carola e TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Comunidade de prática gestão de conhecimento nas empresas**. São Paulo: Trevisan, 2006.

GUDOLLE, Lucas Socoloski; ANTONELLO, Claudia Simone; FLACH, Leonardo. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 1, fev. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 out. 2012.

HENDERSON, Bruce D. **Estratégia. A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENRIQUES, Márcio Simeone *et al.* **Comunicação e estratégias de mobilização Social**. Pará de Minas: Gênese, 2002.

IPIRANGA, Ana Silvia Rocha *et al.* Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, dez. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000400009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 out. 2012.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MARTELETO, Regina Maria. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1.pdf>>. Acesso em 17 out. 2012.

MCGEE, James e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de estratégia. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman. 2000.

MINTZBERG, Henry. **Estratégia.** A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NEUMANN, Laurício. **Educação e comunicação alternativa.** 2º Ed. São Paulo: Vozes, 1991.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROSSATO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento** Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia.** A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual.** Alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SOUZA-SILVA, Jader C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 49, n. 2, jun. 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 out. 2012.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual;** tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TERRA, Branca. **Em tempos de redes: a gestão do conhecimento para desenvolvimento de regiões.** Rio de Janeiro: Interciência, 2007.

TORO, José Bernardo; WERNECK, Nízia Maria Duarte. **Mobilização Social:** Um modo de construir a democracia e a participação. Brasil: UNICEF, 1996.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VILLAS BOAS, Maria Violeta C. **Educação: reflexões sobre uma prática**. Rio de Janeiro. UERJ, 1998.

WENGER, Etienne C. e SNYDER, William M. **Communities of practice: The organizational frontier**. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2001.