



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Campus de Bauru



PATRÍCIA VILAS BÔAS GATTI

**FATORES FACILITADORES E INIBIDORES NO USO DAS COMUNIDADES DE
PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ALEMÃ**

BAURU
2012



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Campus de Bauru



PATRÍCIA VILAS BÔAS GATTI

FATORES FACILITADORES E INIBIDORES NO USO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ALEMÃ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Faculdade de Engenharia da UNESP – Universidade Estadual Paulista como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Área de Concentração: Gestão de Operações e Sistemas.

Orientador: Prof. Dr. João Pedro Albino

BAURU

2012

Gatti, Patrícia Vilas Bôas.

Fatores Facilitadores e Inibidores no Uso das Comunidades de Prática: um Estudo de Caso em Uma Empresa Alemã / Patrícia Vilas Bôas Gatti, 2012
170 f. : il.

Orientador: João Pedro Albino

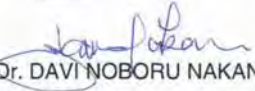
Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2012

1. Gestão do conhecimento. 2. Comunidades de Prática. 3. Empresa do setor automobilístico. 4. Fatores críticos de sucesso I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado DE PATRÍCIA VILAS BÔAS GATTI, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU.

Aos 11 dias do mês de maio do ano de 2012, às 09:00 horas, no(a) ANFITEATRO DA SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA FACULDADE DE ENGENHARIA, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. JOAO PEDRO ALBINO do(a) Departamento de Computação / Faculdade de Ciências de Bauru - UNESP, Prof. Dr. DAVI NOBORU NAKANO do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Escola Politécnica - USP, Prof. Dr. VAGNER CAVENAGHI do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru - UNESP, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de PATRÍCIA VILAS BÔAS GATTI, intitulada "FATORES FACILITADORES E INIBIDORES NO USO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ALEMÃ". Após a exposição, a discente foi argüida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADA. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Prof. Dr. JOAO PEDRO ALBINO


Prof. Dr. DAVI NOBORU NAKANO


Prof. Dr. VAGNER CAVENAGHI

DEDICATÓRIA

Estou feliz de ter desenvolvido este trabalho neste tema inovador, que me proporcionou importantíssimas colaborações internacionais, que me permitiu conhecer pessoas de todo o mundo, que compartilharam e alimentaram meu interesse e dedicação ao meu tema de pesquisa. No entanto, este trabalho não teria sido possível, se eu não tivesse o apoio de uma variedade de pessoas às quais eu dedico essa dissertação.

Dedico em primeiro aos meus pais, *Marfiza Vilas Bôas Gatti* e *Antônio Cláudio Gatti*, que além de toda a dedicação e amor que tiveram por mim desde o começo da minha vida, ainda contribuíram com o mais importante: os valores que possuo hoje e todo o conhecimento que adquiri com seus suores para pagar todos os meus estudos. Nada seria possível sem a existência de vocês na minha vida.

Apesar da distância durante esse período de pesquisa eu dedico também a minha irmã *Vanessa Vilas Bôas Gatti* que sempre me apoiou e sempre me deu conselhos muito valiosos.

Por fim, quero dedicar a *toda minha família e amigos* presentes na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a *UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”*, Campus de Bauru, aonde além de ter cursado a minha faculdade em Sistemas de Informação, ainda me proporcionou a oportunidade de participar do programa de pós-graduação em engenharia de produção.

Quero agradecer especialmente ao meu orientador *Professor Doutor João Pedro Albino*, profundo conhecedor sobre o tema abordado, por sua intensa dedicação e seus sábios conselhos durante toda a trajetória para elaboração dessa dissertação.

Quero fazer um agradecimento ao *Professor Doutor Augusto Ronchi Junior*, professor do departamento de engenharia mecânica e coordenador de relações internacionais da Unesp de Bauru, e o *Professor Doutor Edwin Schicker*, professor de informática da faculdade Fachhochschule de Regensburg na Alemanha, por terem me proporcionaram um intercâmbio para a Alemanha e por terem sempre acreditado na minha capacidade.

Agradeço *á todos os professores* desta nomeada faculdade por terem me apresentado e ensinado grande parte do conhecimento que me é presente hoje. Foram anos muito especiais em que me desenvolvi muito profissionalmente e pessoalmente.

Agradeço também a empresa *Continental AG* por além de ter me proporcionado a oportunidade de adquirir mais experiência no assunto, também ajudou na contribuição e apoio no desenvolvimento desta pesquisa.

REGENSBURG – ALEMANHA



“Não basta dar os passos que nos devem levar um dia ao objetivo, cada passo deve ser ele próprio um objetivo em si mesmo, ao mesmo tempo em que nos leva para diante.”

Johann Goethe

RESUMO

As empresas têm inserido cada vez mais as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em suas estratégias como uma forma de gerar um ambiente propício à aprendizagem e atuar como um diferencial competitivo. No entanto, ao se tratar de um assunto relativamente recente, o maior desafio para as organizações nesta nova era do conhecimento, é conseguir administrar com sucesso os ativos intangíveis. Diante disso, tornam-se essenciais ações que agreguem valor na questão de quais fatores agem como facilitadores na utilização de práticas de GC dentro de uma organização, como também os que dificultam o seu sucesso. Inicialmente desenvolve-se neste trabalho uma pesquisa descritiva e exploratória dos assuntos abordados. Em seguida, é realizado um estudo de caso alinhado por uma pesquisa participante, em uma grande empresa automobilística alemã (Continental AG), com o objetivo de analisar os principais Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que afetam o funcionamento das Comunidades de Prática (CoPs). Tais comunidades são definidas como grupos inicialmente informais, que tem como objetivo compartilhar informações, percepções, experiências e conhecimento sobre uma área de interesse comum. Com os resultados coletados por meio de um questionário aplicado na empresa, é realizada uma análise quantitativa, qualitativa e de relações entre as respostas, que demonstram importantes dependências entre os fatores com relação às causas que desmotivam os funcionários na utilização das comunidades. Com isso, os fatores são classificados entre facilitadores e inibidores e ordenados em uma escala de ações prioritárias para implementação de suas melhorias. Por fim, conclui-se que os principais desafios impostos à organização concentram-se na gestão da cultura organizacional e comportamental, no sentido de gerar um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Comunidades de Prática. Empresa do setor automobilístico. Fatores críticos de sucesso.

ABSTRACT

The companies have increasingly entered the practice of knowledge management (KM) into their strategies as a way of generate an environment conducive for learning and act as a competitive differentiator. However, in the case of a relatively recent issue, the biggest challenge for organizations in this new era of knowledge, is get a successfully manage intangible assets. Therefore, become essential actions that add value to the question of what factors act as facilitators in the use of KM practices within an organization, as well as hampering their success. Initially developed in this thesis a descriptive and exploratory research of issues addressed. In the next step, performed a case study lined with a participant research in a large German automobile company (Continental AG), aiming to analyze the major Critical Success Factors (CSFs) that affect the functioning of the Communities of Practice (CoPs). They are defined as informal groups, which aim to share information, insights, experiences and knowledge about an area of common interest. With the results collected through a questionnaire applied in the company, an analysis is performed by quantitative, qualitative and a relationships between the responses, which show important dependencies between the factors in the causes of demotivation of employees in the use of communities. Thus, the factors are ranked among facilitators and inhibitors, and ordered on a scale of priority actions for implementation of their improvement. Finally, it is concluded that the major challenges posed to the organization focus on organizational culture and behavior management in order to generate a favorable environment for knowledge sharing.

Keywords: Knowledge Management. Communities of Practice. Automobile Company. Critical Success Factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação.....	35
Figura 2 – Visão do Conhecimento.	41
Figura 3 – O modelo SECI – Espiral do conhecimento.	43
Figura 4 – A pirâmide de pesquisa.	83
Figura 5 – Projeto de Pesquisa.	84
Figura 6 – Estrutura de metodologia da pesquisa.....	93
Figura 7 – Anúncio sobre o questionário na Comunidade de Prática.	97
Figura 8 – Principais locais de sede da empresa estudada – Continental AG.....	100
Figura 9 – Estrutura da empresa pesquisada – Continental AG.....	101
Figura 10 – Modelo de Processo de Gestão do Conhecimento – Continental AG.....	103
Figura 11– Modelo de Gestão do Conhecimento – Continental AG.....	109
Figura 12 – Comunidade de prática Knowledge Management	110
Figura 13 – Resumo da ordem dos fatores	114
Figura 14 – Resultados – Comunicação: Diferentes culturas e línguas	115
Figura 15 – Resultados – Comunicação: Romper barreiras organizacionais e fuso horário..	116
Figura 16 – Resultados – Comportamental: Interesse em compartilhar conhecimento	117
Figura 17 – Resultados Questionário – Comportamental: Compromisso de participar	118
Figura 18 – Resultados – Confiança/Crença: Credibilidade e aceitação.....	119
Figura 19 – Resultados– Conclusão: Aspectos Humanos	120
Figura 20 – Resultados – Tecnologia da Informação: Fácil utilização	121
Figura 21 – Resultados – Tecnologia da Informação: Abrangência de necessidades.....	122
Figura 22 – Resultados – Conclusão: Aspectos Tecnológicos	123
Figura 23 – Resultados – Cultura Organizacional: Política de apoio à GC	124
Figura 24 – Resultados – Cultura Organizacional: Tomada de riscos e a experimentação ...	125
Figura 25 – Resultados – Treinamento: Conceito/propósitos das CoPs.....	126
Figura 26 – Resultados – Treinamento: Uso correto do sistema e ferramentas das CoPs	127
Figura 27 – Resultados – Tempo: Falta de tempo para participação.....	128
Figura 28 – Resultados – Competência dos funcionários: Capital humano	129
Figura 29 – Resultados – Suporte: Constante suporte pelo time de GC	130
Figura 30 – Resultados – Suporte: Ajuda do time de GC	131
Figura 31 – Resultados – Suporte: Facilidade de achar suporte.....	131
Figura 32 – Resultados – Suporte: Disponibilidade de documentos de suporte	132

Figura 33 – Resultados – Estratégias e Objetivos: Objetivos claros e realistas	133
Figura 34 – Resultados - Estratégias e Objetivos: Alinhamento entre estratégias	134
Figura 35 – Resultados - Estratégias e Objetivos: Ajuda na melhora de projetos.....	134
Figura 36 – Resultados – Avaliação e medição de desempenho: Feedback das CoPs.....	136
Figura 37 – Resultados – Fatores Motivacionais: Incentivo à outras pessoas	137
Figura 38 – Resultados – Fatores Motivacionais: Incentivos não somente momentâneo.....	137
Figura 39 – Resultados – Divulgação: Divulgação do tema	138
Figura 40 – Resultados–Conclusão:Aspectos Organizacionais–Fatores que desfavorecem..	139
Figura 41 – Resultados – Conclusão: Aspectos Organizacionais – Fatores que favorecem..	140
Figura 42 – Resultados – Conclusão: Aspectos Organizacionais – Fatores Inconcludentes..	141
Figura 43 – Resultados – Sem Opinião	142
Figura 44 – Resultados – Principais fatores críticos (inglês e alemão).....	143
Figura 45 – Resultados – Principais fatores críticos	144
Figura 46 – Fatores Facilitadores e Inibidores	150
Figura 47 – Pirâmide de prioridade	152
Figura 48 – Questionário aplicado (alemão)	163
Figura 49 – Questionário aplicado (inglês)	167

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sociedade industrial e sociedade do conhecimento.....	38
Quadro 2 – Diferentes níveis de conhecimento.....	45
Quadro 3 – Os princípios da organização baseada no conhecimento.....	49
Quadro 4 – Comparação de diferentes grupos.....	56
Quadro 5 – Resumo dos fatores críticos de sucesso nas CoPs utilizados na pesquisa.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CoP	Comunidade de Prática
CoPs	Comunidades de Prática
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GC	Gestão do Conhecimento
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
TI	Tecnologia da Informação
MO	Memória Organizacional

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	29
1.1.	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	29
1.2.	PROBLEMA	30
1.3.	OBJETIVO GERAL.....	32
1.3.1.	Objetivos Específicos	32
1.4.	JUSTIFICATIVA	32
1.5.	LIMITAÇÕES	34
1.6.	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	34
2.	NOÇÕES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO	37
2.1.	A NOVA ERA DO CONHECIMENTO.....	37
2.2.	DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	39
2.3.	CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO	41
2.4.	FORMATOS E CONVERSÕES DO CONHECIMENTO.....	43
2.5.	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	46
2.5.1.	Conhecimento organizacional	48
2.5.2.	Práticas de gestão do conhecimento	51
2.5.2.1.	Comunidades de Prática	54
2.5.2.1.1.	Organização Informal	59
2.5.2.1.2.	Benefícios para as organizações	62
2.5.2.1.3.	Estágios das CoPs.....	63
3.	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS COMUNIDADES DE PRÁTICA .	65
3.1.	DEFINIÇÃO.....	65
3.2.	CLASSIFICAÇÃO.....	66
3.2.1.	Aspectos Humanos	67
3.2.1.1.	Comunicação	67
3.2.1.1.1.	Diferentes culturas e línguas.....	68
3.2.1.1.2.	Romper barreiras organizacionais	68
3.2.1.2.	Comportamental	69
3.2.1.2.1.	Resistência ao compartilhamento de conhecimento.....	69
3.2.1.3.	Confiança / Crença	70
3.2.1.3.1.	Credibilidade e aceitação.....	70

3.2.2.	Aspectos Tecnológicos	71
3.2.2.1.	Tecnologia da Informação	71
3.2.2.1.1.	Tecnologia de fácil utilização e abrange todas as necessidades dos usuários ..	71
3.2.3.	Aspectos Organizacionais	72
3.2.3.1.	Cultura Organizacional.....	73
3.2.3.1.1.	Política de apoio a gestão do conhecimento	73
3.2.3.1.2.	Clima favorável a tomada de riscos e a experimentação.....	74
3.2.3.2.	Treinamento.....	74
3.2.3.2.1.	Qualificação dos membros	75
3.2.3.3.	Tempo.....	75
3.2.3.3.1.	Falta de tempo para participação	75
3.2.3.4.	Competência dos Funcionários.....	76
3.2.3.4.1.	Capital humano.....	76
3.2.3.5.	Suporte.....	77
3.2.3.5.1.	Política de governança para dar suporte as CoPs	77
3.2.3.6.	Estratégias e Objetivos	78
3.2.3.6.1.	Objetivos claros e realistas	78
3.2.3.6.2.	Alinhamento entre estratégia de GC e estratégia de negócio	78
3.2.3.7.	Avaliação e medição de desempenho.....	79
3.2.3.7.1.	Feedback das CoPs	79
3.2.3.8.	Fatores motivacionais.....	80
3.2.3.8.1.	Incentivos e recompensas	80
3.2.3.9.	Divulgação de GC e CoPs dentro da empresa.....	81
3.2.3.9.1.	Divulgação do tema	81
3.3.	RESUMO	82
4.	MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS	83
4.1.	A PESQUISA CIENTÍFICA	83
4.2.	CLASSIFICAÇÃO	85
4.2.1.	Natureza	85
4.2.1.1.	Pesquisa Aplicada.....	85
4.2.2.	Abordagem do Problema	85
4.2.2.1.	Pesquisa Quantitativa	86
4.2.2.2.	Pesquisa Qualitativa	86
4.2.3.	Objetivos	87

4.2.3.1.	Pesquisa Exploratória	87
4.2.3.2.	Pesquisa Descritiva.....	88
4.2.4.	Procedimentos Técnicos	88
4.2.4.1.	Pesquisa Bibliográfica	89
4.2.4.2.	Estudo de Caso	90
4.2.4.3.	Pesquisa Participante	91
4.3.	ESTRUTURA DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS	92
4.4.	CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA ESCOLHA DO CASO	94
4.5.	COLETA DE DADOS	94
4.6.	AMOSTRA UTILIZADA PARA A COLETA DE DADOS.....	96
4.7.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	97
5.	EMPRESA PESQUISADA	99
5.1.	HISTÓRIA DA EMPRESA	99
5.2.	ESTRUTURA DA EMPRESA	100
5.3.	GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CONTINENTAL AG.....	102
5.3.1.	ExAs Contact (Páginas Amarelas)	105
5.3.2.	Contipedia (Wiki)	105
5.3.3.	Lessons Learned (Lições Aprendidas)	106
5.3.4.	Communities of Practice (Comunidades de Prática)	106
5.4.	NOVO PROJETO	111
6.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	113
6.1.	CONSIDERAÇÕES	113
6.2.	RESULTADOS	114
6.2.1.	Aspectos Humanos	115
6.2.1.1.	Comunicação	115
6.2.1.1.1.	Diferentes culturas e línguas.....	115
6.2.1.1.2.	Romper barreiras organizacionais	116
6.2.1.2.	Comportamental	117
6.2.1.2.1.	Resistência ao compartilhamento de conhecimento.....	117
6.2.1.3.	Confiança/Crença	119
6.2.1.3.1.	Credibilidade e aceitação.....	119
6.2.1.4.	Conclusão Aspectos Humanos	120
6.2.2.	Aspectos Tecnológicos	120

6.2.2.1.	Tecnologia da Informação	121
6.2.2.1.1.	Tecnologia de fácil utilização.....	121
6.2.2.1.2.	Abrangência das necessidades dos usuários.....	122
6.2.2.2.	Conclusão Aspectos Tecnológicos	122
6.2.3.	Aspectos Organizacionais	123
6.2.3.1.	Cultura Organizacional.....	123
6.2.3.1.1.	Política de apoio à gestão do conhecimento.....	124
6.2.3.1.2.	Clima favorável a tomada de riscos e a experimentação.....	124
6.2.3.2.	Treinamento.....	125
6.2.3.2.1.	Qualificação dos membros	126
6.2.3.3.	Tempo.....	127
6.2.3.3.1.	Falta de tempo para participação	128
6.2.3.4.	Competência dos funcionários.....	128
6.2.3.4.1.	Capital humano.....	129
6.2.3.5.	Suporte.....	129
6.2.3.5.1.	Política de governança para dar suporte as CoPs	130
6.2.3.6.	Estratégia e Objetivos.....	132
6.2.3.6.1.	Objetivos claros e realistas	133
6.2.3.6.2.	Alinhamento entre estratégia de GC e estratégia de negócio	133
6.2.3.7.	Avaliação e medição de desempenho.....	135
6.2.3.7.1.	Feedback das CoPs	135
6.2.3.8.	Fatores Motivacionais	136
6.2.3.8.1.	Incentivos e recompensas	136
6.2.3.9.	Divulgação.....	138
6.2.3.9.1.	Divulgação do tema	138
6.2.3.10.	Conclusão Aspectos Organizacionais.....	139
6.2.4.	Síntese respostas “Sem Opinião”	141
6.2.5.	Questão classificatória – principais fatores críticos	142
6.2.6.	Questões Abertas – sugestões dos participantes	145
6.3.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	147
6.3.1.	Relações entre Fatores	147
6.3.2.	Fatores facilitadores e inibidores	149
6.3.3.	Prioridade na melhoria dos fatores críticos	151

7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
7.1.	CONCLUSÃO	153
7.2.	TRABALHOS FUTUROS	155
	REFERÊNCIAS	157
	APÊNDICE A – Questionário em Língua Alemã	163
	APÊNDICE B – Questionário em Língua Inglesa	167

1. INTRODUÇÃO

Com o objetivo de apresentar o tema e as características do estudo realizado, são apresentados neste capítulo uma breve descrição da questão de pesquisa, o contexto gerador do estudo, os objetivos, justificativas, limitações e uma breve descrição e representação do modo como a dissertação foi estruturada.

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Diante das constantes transformações de caráter político, social, econômico e moral, a sociedade precisa se reorganizar periodicamente, combinando novas visões, valores e estruturas, segundo Drucker (1995). Perante as transformações desta época, denominada pelo autor como *pós-capitalista* ou *sociedade do conhecimento*, o desafio econômico atual é caracterizado pela produtividade do trabalho com foco no conhecimento.

Neste início da nova era do conhecimento, as organizações têm buscado alternativas para se destacarem e melhorarem suas práticas diante de seus concorrentes. Apesar da gestão do conhecimento (GC) se tratar de um assunto relativamente recente, a proporção que vem tomando no mercado devido a sua importância tem sido significativa.

Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1995) o conhecimento profissional que as pessoas detêm, oriundos de suas experiências e descobertas, é um ativo intangível de grande importância para as empresas, sendo o propulsor da vantagem competitiva para enfrentar a concorrência acirrada dos tempos atuais.

As organizações não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos. A capacidade de mobilização e exploração do conhecimento ou capital humano esta se tornando cada vez mais importante e decisiva para se gerenciar ativos físicos tangíveis (STEWART, 1998).

A valorização do conhecimento tem se tornado uma ferramenta vital na melhoria do desempenho organizacional perante o mercado. Terra (2001) comprova a afirmação argumentando que estudos têm mostrado taxas de retorno muito maiores em ativos intangíveis do que investimentos em fábricas e equipamentos.

Sendo assim, Angeloni (2002) argumenta que as organizações necessitam criar novas estratégias para agregar valor aos seus produtos, serviços, processos e sistemas, através da capacitação, sistematização e manutenção de seus ativos intangíveis.

Na busca contínua de melhoria no desempenho organizacional têm surgido diversas teorias de como administrar da melhor forma possível os ativos intangíveis que a organização possui. No entanto, o conhecimento organizacional fica enraizado nos indivíduos, envolvendo experiências, emoções, valores e ideais, chamado de conhecimento tácito, que é difícil de ser transferido. A tarefa de compartilhar, tornando explícito todo conhecimento adquirido, tanto externamente como internamente é considerado de suma importância para dar maior visibilidade a descobertas e experiências já identificadas por funcionários da empresa (TERRA, 2005).

Uma das práticas de GC que tem surgido com o objetivo de proporcionar maior comunicação e permitir que o conhecimento flua mais facilmente na organização, são as chamadas Comunidades de Prática (CoPs), que são definidas por Wenger e Snyder (2000, p. 139) como “[...] uma nova forma organizacional emergente que promete complementar uma estrutura existente e radicalmente estimular a partilha, aprendizagem e mudança do conhecimento”.

É possível notar que as comunidades de prática estão se expandindo cada vez mais no mercado. Contudo, é necessário ressaltar que as organizações não devem limitar-se ao pensamento de que as comunidades se emergem espontaneamente, mas cultivar o seu funcionamento, garantir um ambiente adequado e estimular sua vitalidade.

Diante disso, acredita-se que, para que a atitude de compartilhamento de conhecimento nas CoPs sejam potencializadas dentro das organizações, é necessário identificar os fatores que podem afetar sua eficiência e administrá-los rigorosamente.

1.2. PROBLEMA

Com o desafio gerencial de aumentar o poder competitivo das empresas, os gestores vêm se utilizando de conceitos, técnicas e instrumentos propostos pela gestão do conhecimento.

Wenger e Snyder (2000) ressaltam que as comunidades de prática não devem ser criadas num vácuo, mas sim identificadas em redes informais já existentes e transformadas em estruturas consideradas formais dentro da organização.

De acordo com Wenger e Snyder (2000) as comunidades de prática são vulneráveis porque lhes falta a legitimidade em departamentos já estabelecidos. Para atingir seu pleno potencial, elas precisam ser integradas nas organizações e apoiadas de formas específicas. Diferentemente de outros grupos empresariais, as comunidades são auto-organizáveis e por isso necessitam de respeito aos seus limites naturais.

Devido à dificuldade de se obterem cenários adequados para a sobrevivência das comunidades de prática, torna-se necessária uma avaliação e verificação de possíveis fatores que possam influenciar tal sucesso. Kaplan e Norton (1996) ressaltam a importância de mensurar o desempenho baseado em limitantes de projeções futuras.

Apesar do grande interesse demonstrado pelos funcionários da Continental AG, assimilado ao volumoso número de criações de novas comunidades para a prática do compartilhamento de seus conhecimentos, o problema desta pesquisa foi identificado pelo alto número de comunidades que rapidamente deixavam de ser utilizadas.

A partir deste problema e considerando a crescente importância das comunidades de prática e a quantidade escassa de estudos realizados na área, fez-se necessário um levantamento e um estudo dos principais Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que podem afetar e impulsionar a utilização e evolução destas.

Com a realização do presente estudo, é possível identificar e propor ações de melhorias nos fatores que influenciam o funcionamento das comunidades de prática pela empresa pesquisada.

Considerando o curto período de vida das comunidades de prática observadas no cenário pesquisado, o presente trabalho tem como proposta responder as seguintes questões de pesquisa:

Quais são as causas do rápido desuso das CoPs?

Quais fatores influenciam a desmotivação do uso das CoPs e quais fatores incentivam a sua utilização?

1.3. OBJETIVO GERAL

Este trabalho contempla a necessidade de compreender o funcionamento das CoPs, que buscam a excelência na coordenação e no melhoramento do processo do conhecimento e do negócio no contexto da nova economia.

O principal objetivo é identificar, mapear e descrever os possíveis fatores causadores da redução da duração de vida das comunidades de prática (**fatores inibidores**) e os possíveis fatores motivadores em seu uso (**fatores facilitadores**), através de um estudo de caso único.

1.3.1. Objetivos Específicos

- Identificar e classificar diferentes fatores que influenciam o funcionamento das comunidades de prática;
- Propor uma possível interconexão entre os fatores identificados como causadores de desmotivação no uso das comunidades;
- Apresentar uma proposta de escala de prioridades envolvendo os fatores críticos de sucesso que devem receber maior atenção da organização para melhorias no uso das CoPs.

1.4. JUSTIFICATIVA

Terra (2005) afirma que o Brasil encontra-se atrasado diante da adoção da Gestão do Conhecimento como modelo organizacional, processo e ferramenta gerencial, pelo fato de possuir uma cultura empresarial com grande aversão ao risco. E ainda afirma que países como a Coreia, que apostaram em novas tecnologias e inovações, apresentam uma renda per capita várias vezes maior que a brasileira.

Mesmo sabendo da grande importância do conhecimento nas organizações, a realidade ainda está muito longe de encarar a gestão do conhecimento como um benefício ou uma estratégia organizacional, como afirma Terra (2005). A falta de conhecimento, comunicação e

inovação dentro das empresas acarreta em informações redundantes, gerando conceitos já defasados no mercado.

Com a ajuda de um repositório de conhecimento, onde todas as experiências ocorridas anteriormente podem ser armazenadas, as organizações podem se basear em fatos reais para melhorar seus indicadores de desempenho. O compartilhamento desse conhecimento pode ajudar a reduzir o tempo para se chegar a uma excelência.

As comunidades de prática têm sua importância pelo fato de proporcionar condições ambientais para a comunicação, a criação, o compartilhamento, a preservação e utilização do conhecimento presente na organização. Porém, criar todas essas condições adequadas para que tudo ocorra de uma forma dinâmica e sustentável e para que sejam aplicados de forma eficaz nos negócios da empresa não é uma tarefa fácil. Cada vez mais as empresas se organizam de maneira a permitir que os processos da gestão do conhecimento ocorram de uma forma mais dinâmica e natural.

As CoPs podem gerar benefício tanto para as organizações como também para seus funcionários. Ao nível dos indivíduos, o envolvimento em comunidades de prática constitui um importante meio de integração profissional, enriquecimento intelectual e desenvolvimento de competências.

Ao nível das organizações, as comunidades de prática são um importante meio de aprendizagem coletiva, disseminando e tornando homogêneo todo o conhecimento presente na organização, além de ainda ser um elemento fundamental na promoção de novas ideias e campos de atuação.

Considerando a importância das comunidades de prática nessa nova era, faz-se necessário um estudo para analisar suas características, funcionamento e as práticas que devem ser adotadas para as manterem ativas por mais tempo. O desenvolvimento de pesquisas nesta linha podem facilitar a implantação de CoPs nas empresas, como também auxiliar sua administração.

Para a área acadêmica, a presente pesquisa pode ser justificada por ser realizada num contexto de poucas referências teóricas, podendo contribuir para a evolução do tema estudado.

1.5. LIMITAÇÕES

Pelo fato do tema escolhido ser recente e, portanto, ter uma quantidade reduzida de estudos realizados nesta área, houve uma limitação de embasamento teórico para a pesquisa.

Os resultados obtidos através de um estudo de caso único não permitem propostas ou soluções amplas e genéricas sobre o funcionamento das comunidades de prática além da empresa estudada.

O estudo de caso único ainda restringe maiores conclusões pelo fato de não poder ser fundamentado por uma comparação entre diversos cenários. A realização do estudo de casos múltiplos não foi realizada pelo fato de ainda não existirem muitas empresas que invistam no tema abordado por este estudo.

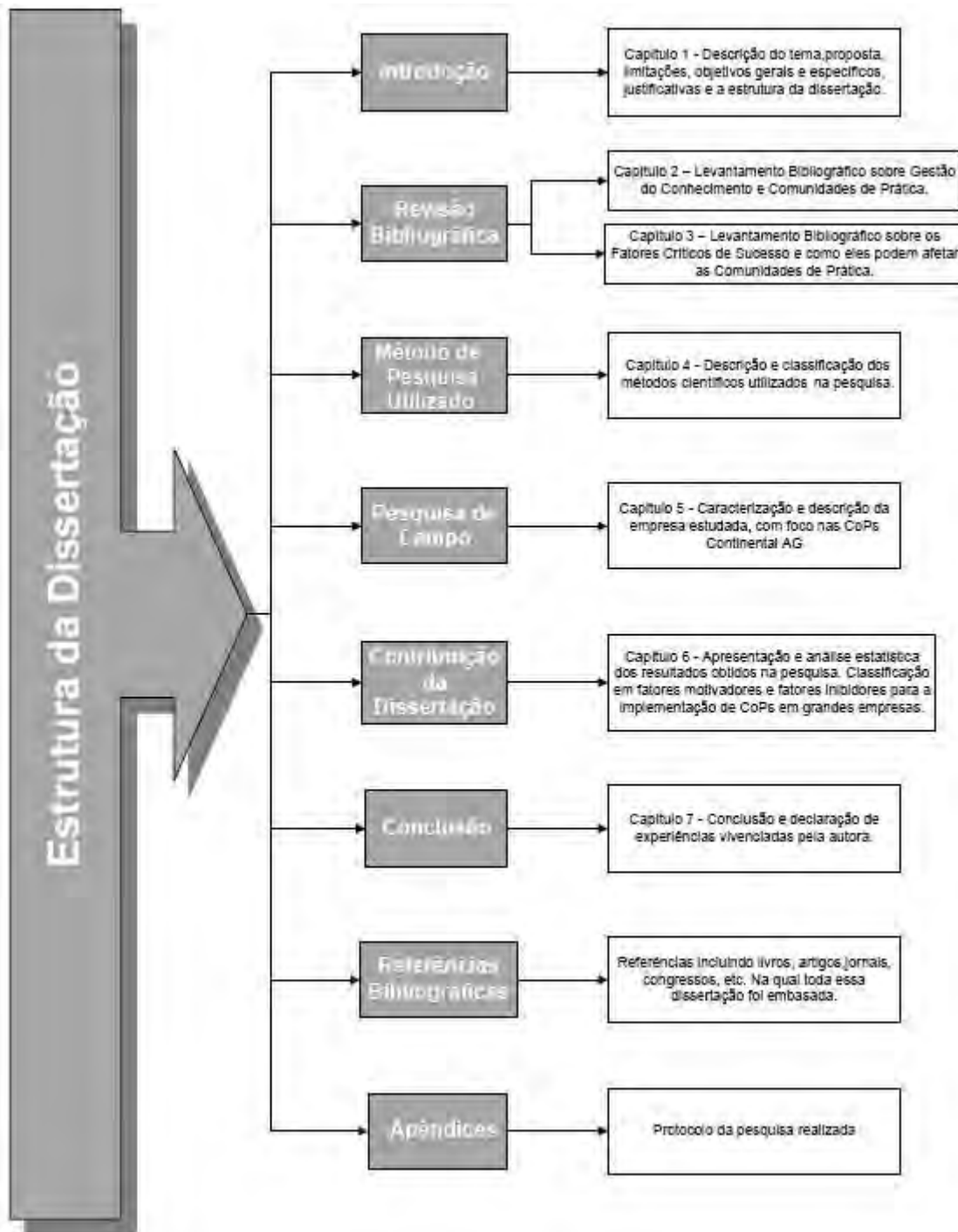
1.6. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A Figura 1 mostra um esquema dos tópicos e capítulos contidos nesta dissertação. A estrutura apresentada facilita a visão de como a dissertação foi elaborada e como a sequencia do conteúdo foi formulada para a contribuição final e sua importância.

Esta dissertação foi dividida em sete capítulos, o *Capítulo 1* refere-se à apresentação e introdução do tema, abordagem sobre a questão de pesquisa, objetivos gerais e específicos, justificativas, limitações e estrutura do trabalho. Os dois próximos capítulos funcionam como dois pilares de apoio à pesquisa através de referências teóricas, ressaltando a importância do tema do estudo e relatando os principais conceitos e métodos já conhecidos. Esta parte é composta pelo *Capítulo 2*, com referências sobre gestão do conhecimento e comunidades de prática, e o *Capítulo 3*, que se refere aos fatores críticos de sucesso que podem afetar o uso das comunidades de prática.

O *Capítulo 4* da dissertação apresenta e caracteriza os métodos de pesquisa utilizados, o universo considerado, os critérios para escolha do caso relatado, as estratégias de coleta e tratamento dos dados, bem como as limitações da pesquisa. É apresentada também a estrutura de métodos da pesquisa, simplificada em uma ilustração.

Figura 1 – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor

A contextualização da pesquisa é apresentada no capítulo seguinte. Nesta etapa, definida pelo *Capítulo 5*, é caracterizada a empresa estudada (Continental AG) e como seu departamento de gestão do conhecimento e suas CoPs funcionam.

O *Capítulo 6* exhibe, analisa e propõe melhorias a partir dos resultados obtidos no questionário aplicado na empresa pesquisada.

No *Capítulo 7* são apresentadas as considerações finais envolvendo opiniões e experiências abstraídas durante todo o período da pesquisa.

As referências bibliográficas utilizadas durante o decorrer da pesquisa e os apêndices contendo documentos complementares, são exibidas na parte final do trabalho.

2. NOÇÕES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na fundamentação teórica, composta pelos Capítulos 2 e 3, são abordados os temas relevantes ao desencadear deste trabalho. A revisão bibliográfica aborda, define e discute os temas que estão envolvidos no assunto pesquisado, com o objetivo de dar sustentação para esta pesquisa.

O levantamento bibliográfico desse capítulo é realizado através da descrição da nova era do conhecimento que está surgindo, diferenciação entre dados, informação e conhecimento, os diversos tipos de conhecimento, sua geração e transformação, definição de gestão do conhecimento, sua importância, o conhecimento organizacional e as práticas de gestão do conhecimento. A última parte do capítulo é dedicada ao estudo de uma das formas de gerenciamento do conhecimento: as comunidades de prática.

2.1. A NOVA ERA DO CONHECIMENTO

Desde o final do século XX, tem-se observado com maior intensidade, uma progressiva transição de uma economia industrial para uma economia baseada no conhecimento. O termo sociedade do conhecimento descreve uma economia na qual a criação e o uso do conhecimento é o aspecto central das decisões e do crescimento econômico. É uma economia na qual o valor dos produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de conhecimento incorporados a eles (DRUCKER, 1995).

O Quadro 1 é apresentado por Crawford (1994), como uma comparação de aspectos sociais dentro da sociedade industrial e da sociedade do conhecimento.

Baseando-se das definições apresentadas pelo Quadro 1, pode-se concluir que há uma transferência de valores nos diversos fatores citados. O paradigma industrial está voltado aos aspectos tangíveis, dando pouca ênfase ao conhecimento, enquanto, por outro lado, o paradigma do conhecimento está fundamentado nos ativos intangíveis, cujo foco principal é a construção de conhecimento, pessoas e capital intelectual.

Quadro 1 – Sociedade industrial e sociedade do conhecimento.

Sociedade Industrial	➔	Sociedade do Conhecimento
Hierarquia	→	Igualdade
Conformidade	→	Individualidade e criatividade
Padronização	→	Diversidade
Centralização	→	Descentralização
Eficiência	→	Eficácia
Especialização	→	Generalização, interdisciplina, holismo
Maximização da riqueza material	→	Qualidade de vida, conservação dos recursos materiais
Ênfase no conteúdo quantitativo	→	Ênfase na qualidade do resultado
Segurança	→	Auto-expressão e auto-realização

Fonte: Adaptado de Crawford (1994)

Em momentos de mudanças, em que novos conceitos e definições são inseridos na sociedade, ocorre a perda e busca de uma nova unidade. Inserido nesse contexto de modificações e paradoxos, o tema gestão do conhecimento emergiu derivado de discussões entre pesquisadores da área de ciência e tecnologia, despontando como um dos assuntos mais discutidos, porém, ainda pouco compreendido (FLEURY; FLEURY, 2000).

Em um processo de transição da era industrial para a era pós-industrial, torna-se relevante que as organizações insiram a gestão do conhecimento como tema fundamental de sua visão corporativa estratégica. É a partir da gestão desse capital intelectual que, em uma sociedade global, se poderá diferenciar e agregar valor aos produtos e serviços das organizações, tendo em vista a expansão de seus negócios e conseqüentemente do incremento patrimonial das empresas.

Expandindo a ideia Tapscott (2011) acredita que o mundo está passando por uma grande revolução, onde as pessoas têm acesso ao conhecimento em todo o mundo. O autor ressalta a diferença da atual era do conhecimento e da era industrial, onde todo o conhecimento estava centrado em uma pessoa, que portanto, tinha todo o poder. Diferente do que está acontecendo hoje em dia, onde há uma troca de conhecimento que está ligado por

uma enorme rede mundial, facilitada pela alta tecnologia. Essa nova era está mudando a maneira como as pessoas pensam e inovam, gerando uma criação de valor, onde o acesso rápido ao conhecimento já é possível.

2.2. DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Durante muito tempo o mercado lidava somente com a análise dos dados coletados e conseqüentemente a interpretação das informações geradas. Mas o mercado presente exige mais do que somente informações, é importante ter compartilhamento de conhecimento, troca de experiências e a criação de inovação. O autor ainda deixa claro que os valores atuais estão mudados e que o conhecimento, ao invés de capital ou de trabalho manual, está ganhando força na sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1995).

Para entender melhor o significado do conhecimento deve ser distinguido o conceito de dados, informação e conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995) acreditam que o conhecimento diferentemente da informação, está relacionado com crenças e ação, além de ser um fluxo permanente, visível e concreto. Ele atua sobre um contexto específico e é um processo humano dinâmico de justificar crenças pessoais na direção da verdade. Informação é um fluxo de mensagens e o conhecimento provém deste fluxo, baseado nas crenças e compromissos do seu criador. Para os autores o conhecimento está associado à ação humana.

Häcker; Stapf (1998, apud Mertins, Heisig e Vorbeck, 2001, p. 46) define conhecimento como sendo

Em um sentido conceitual ou figurativo, conhecimento significa experiências codificadas que são requisitos nas representações mentais. A representação cognitiva ou interno/mental inclui a formas de organização do conhecimento individual e o processo pelo qual este conhecimento sofre alterações. A derivação de novos conhecimentos se dá por meio de conclusões conscientes ou inconscientes que permitem a geração de planos de ações.

Para Davenport e Prusak (2000), os dados são como um conjunto de características de determinado evento, sem significado inerente. Para transformar esses dados em informação é preciso adicionar valor a ele, dar algum propósito, categorização, cálculos, correção ou condensação.

Os dados formam a base no contexto em que a informação esta sendo aplicada. A informação são os dados já trabalhados para serem comunicados a outra pessoa. Essa informação muda a concepção de quem a recebe, tendo impacto sobre seu comportamento e julgamento (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

Davenport e Prusak (2000, p. 5) ainda definem o conhecimento como sendo uma mistura de diversos fatores, como por exemplo, a experiência condensada, valores, informação contextual e compreensão especializada, gerando um cenário de análise de novas experiências e informação pelos seus detentores. Os autores ressaltam que, o conhecimento deve ser uma análise detalhada das informações obtidas e aliadas as experiências e sabedoria já adquirida por eventos passados. Eles afirmam, que nas organizações o conhecimento não esta somente presente em documento e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 23)

Os dados podem ser interpretados dentro de um contexto específico, fornecendo informações, desta forma, para o receptor. Quando a informação é interligada, estes podem ser usados em um campo específico de atividade, e que chamamos de conhecimento.

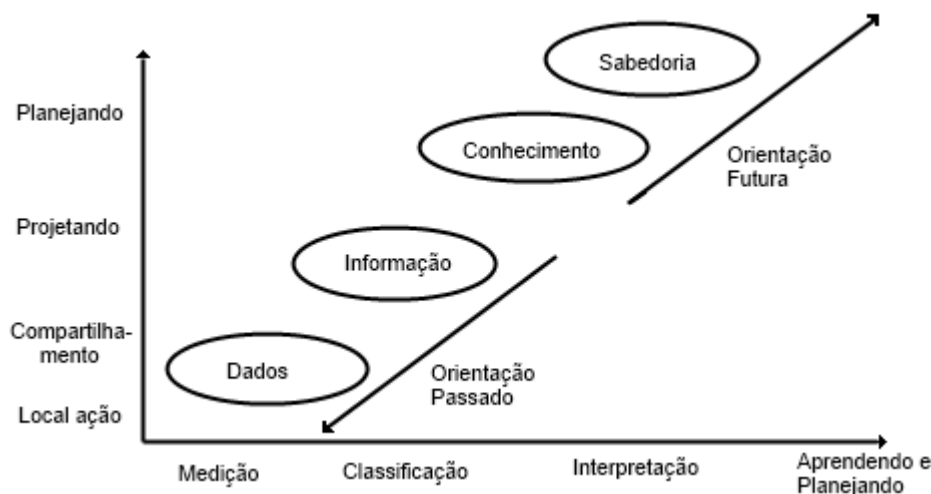
O significado de conhecimento é descrito por Probst, Raub e Romhardt (2002), como sendo as experiências e habilidade tanto na teoria quanto na prática, que o indivíduo possui. O conhecimento é constituído de dados e informações, mas, ao contrário destes, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Awad e Ghaziri (2004), afirmam que o conhecimento origina-se da informação, da mesma maneira que informação origina-se dos dados. O conhecimento é a compreensão da informação; também pode ser definido como a capacidade de uma pessoa em reter informação. De uma forma mais abrangente do que a informação, o conhecimento requer percepções, habilidades, treinamento, conclusões próprias e experiência.

Quando os dados são colocados em um contexto, é cada vez maior à informação. O conhecimento surge quando a informação está relacionada com experiências pessoais e dá a capacidade de ação efetiva para um indivíduo ou um grupo. Conhecimento, neste contexto, pode ser altamente subjetivo e difícil de codificar (WINKLER, 2004).

Hawryszkiewicz (2010) argumenta que o conhecimento é um termo que é difícil de descrever e definir. Uma maneira de discutir o conhecimento é mostrada pela Figura 2.

Figura 2 – Visão do Conhecimento.



Fonte: Adaptado de Hawryszkiewicz (2010, p.73)

O primeiro passo são os dados, que normalmente é fornecido através de resultados de ações locais ou eventos. A informação é aonde os dados são combinados de forma particular. Conhecimento é mais complexo, ele usa as informações para tomar decisões ou para produzir novas ideias e percepções. Neste momento o “know-how” pode ser importante para fazer a coisa certa e obter bons resultados. A sabedoria é um termo que também vem sendo discutido em muitos livros que abordam sobre conhecimento e inovação. A sabedoria é definida como a utilização do conhecimento adquirido por experiências anteriores para promover soluções eficazes, ou seja, é fazer o melhor uso do conhecimento (HAWRYSZKIEWYCZ, 2010).

2.3. CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

A definição de conhecimento tácito foi introduzida por Polanyi (1966), ao assinalar que sua sabedoria é maior do que o indivíduo consegue dizer ou descrever. O conhecimento tácito é definido pelo autor como algo que não se tem plena consciência, representando-se, muitas vezes, por hábitos e culturas que não são conhecidas pelos próprios indivíduos, mas que através desse conhecimento conseguem realizar tarefas específicas sem muito esforço.

Polanyi (1966) observa que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Contudo, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo.

O conhecimento tácito é subjetivo e inerente as habilidades, crenças e know-how de cada indivíduo e organização; deriva da experimentação e da difusão de novas práticas pela interação local. Quanto mais tácito é o conhecimento, mais difícil é compartilhá-lo e também reconhecê-lo e avaliar seus resultados. Esses conhecimentos são relativamente específicos a cada contexto e tipo de atividade (LUNDVALL, 1992).

Já o conhecimento codificado é mais fácil de ser descrito. Pode, em grande parte, ser mapeado com base em dados secundários existentes. Codificação corresponde à conversão do conhecimento em mensagens que podem ser então processadas como informação, fazendo da codificação e do processamento da informação passos críticos na formação e na difusão de conhecimentos (LUNDVALL, 1992).

Nonaka e Takeuchi (1995, p. 60) basearam-se nas definições de Polanyi (1966) e determinam que o “conhecimento tácito é pessoal e específico ao contexto em que se encontra e, por isso, é difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou codificado, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática.”

Segundo Teixeira Filho (2000), o conhecimento tácito é aquele que as pessoas detêm, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas em suas mentes. O conhecimento explícito é aquele que está documentado de alguma forma e disponível para demais interessados.

Awad e Ghaziri (2004) argumentam que conhecimento tácito desenvolve-se a partir das experiências das pessoas, de seus trabalhos, instituições, valores, crenças derivadas de anos de vivência. Diante disso, esse conhecimento não é privativo, mas social. Já o conhecimento explícito é codificado em livros, documentos, informativos, procedimentos, memorandos, cursos de treinamentos entre outros e pode ser transmitido mais facilmente.

Segundo Hawryszkiewicz (2010) o conhecimento tácito é a maneira que as pessoas usam na abordagem e resolução de problemas. O conhecimento tácito pode ser usado de muitas maneiras, buscando a contribuição das pessoas para projeto, suas opiniões ou

comentários de artefatos produzidos ou na discussão geral sobre algumas questões que muitas vezes podem colaborar para novas percepções ou na combinação de ideias.

Já o conhecimento explícito é codificado, e representado principalmente através de documentos, banco de dados, patentes, rotinas, processos, melhores práticas e normas organizacionais. Ele pode ainda ser estruturado ou não estruturado; o conhecimento estruturado é categorizado e intitulado de uma maneira bem estruturada, já o conhecimento não estruturado é, por exemplo, histórias sobre experiências já realizadas, ou descrição de fatos (HAWRYSZKIEWYCZ, 2010).

Na sociedade do conhecimento o grande desafio empresarial é conseguir transformar todo conhecimento tácito que reside em modelos mentais e pessoais em formas explícitas, para que a organização consiga dar maior visibilidade as experiências e habilidades já descobertas e implantá-los em sistemas, produtos e serviços.

2.4. FORMATOS E CONVERSÕES DO CONHECIMENTO

De acordo com o modelo de Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. Essa conversão do conhecimento pode acontecer de diferentes formas, apresentadas na Figura 3 pelo modelo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI) de Nonaka e Takeuchi (1995).

Figura 3 – O modelo SECI – Espiral do conhecimento.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)

Nonaka e Takeuchi (1995) definem as quatro diferentes formas de conversão do conhecimento como:

- **Socialização:** Do conhecimento tácito para o conhecimento tácito - A socialização é o compartilhamento de conhecimento face a face, uma interação que ocorre de forma natural, como por exemplo, durante a pausa para tomar um café no expediente. É uma maneira de compartilhar experiências através da imitação, observação e prática. Sua desvantagem é que para ter uma conversa entre dois ou mais indivíduos, este conhecimento permanece tácito e raramente é capturado, registrado ou documentado;
- **Externalização:** Do conhecimento tácito para o conhecimento explícito - O processo de externalização dá maior visibilidade ao conhecimento tácito, ou seja, converter este conhecimento para uma forma explícita, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Este processo pode tornar-se mais fácil quando a organização apoia esta atitude;
- **Internalização:** Do conhecimento explícito para o conhecimento tácito - Internalização ocorre através da interpretação e incorporação de novos conceitos e compreensões recém-adquirida. A internalização converte conhecimento externo em modelos mentais individuais;
- **Combinação:** Do conhecimento explícito para o conhecimento explícito - A combinação faz parte do processo de conversão de conhecimento explícito em outra forma explícita. No conhecimento já existente, é realizada uma nova combinação ou conversão para outra forma de representar aquele mesmo conhecimento.

Davenport e Prusak (2000) argumentam que a grande vantagem do conhecimento é que gera resultados dinâmicos, que crescem à medida que são trabalhados, diferente dos ativos tangíveis que diminuem à medida que são utilizados. A geração de potencial resultado da consulta de repositórios de conhecimento de uma organização é quase que infinito, pois experiências geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o indivíduo ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

Fleury e Fleury (2000) classificam em dois diferentes fatores o processo de obtenção do conhecimento: proativo e reativo. O processo proativo ocorre em antecipação aos demais competidores, incluem-se aqui a experimentação e a inovação, que consistem na geração de novos conhecimentos e metodologias e originam novos produtos e serviços baseados em situações não rotineiras. O processo reativo ocorre como uma reação a uma situação já existente. Os processos reativos envolvem a resolução sistemática de problemas, observação e análise de experiências realizadas por outros, como uma forma de aprendizado e a contratação de pessoas como fonte de renovação do conhecimento na empresa.

Holsapple (2003) classifica o conhecimento em cinco diferentes níveis em que ele pode ser encontrado, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Diferentes níveis de conhecimento

NÍVEIS DE CONHECIMENTO	
Conhecimento como objeto	Conhecimento é um objeto que pode ser manipulado e transferido independente da pessoa.
Conhecimento dentro do indivíduo	Conhecimento reside em um indivíduo e nem sempre é compreendido ou reconhecido por esse indivíduo.
Conhecimento dentro do grupo/comunidade	Conhecimento reside em um grupo ou comunidade através do compartilhamento de experiências, discussões e descobertas.
Conhecimento dentro da organização	Conhecimento reside dentro em uma organização através da cultura, processos e experiências.
Conhecimento público	Conhecimento é público, ele é conhecido por todos.

Fonte: Adaptado de Holsapple (2003, p.561)

Quando mais difundido o conhecimento, ou seja, quando maior o número de pessoas que adquirem tal conhecimento, mais fácil será a combinação de ideias e a evolução do conhecimento em determinado assunto. A tendência é que o conhecimento atinja o nível mais alto de conhecedores e com isso gere benefícios para toda a organização.

2.5. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Desde 1990 o termo gestão do conhecimento vem ganhando reconhecimento e invadindo os mercados, agregando valor as suas informações e atuando como diferencial competitivo em um ambiente de rápida mudança e alta disputa (MALHOTRA, 1997).

Para Malhotra (1997, p.26) sua definição é

Gestão do Conhecimento atende às questões críticas de adaptação organizacional, sobrevivência e competência em face de cada vez mais descontínua mudança ambiental. Essencialmente, ela incorpora processos organizacionais que buscam combinação sinérgica de dados e capacidade de processamento de informação das tecnologias da informação e da capacidade criativa e inovadora do seres humanos.

Davenport e Prusak (2000) acreditam que a grande vantagem da gestão do conhecimento é que ela pode ser considerada uma via de mão dupla, pois quando mais conhecimento é gerado e armazenado; mais pessoas se interessem em acessar seu conhecimento, gerando novas ideias e motivação para também participar do assunto abordado.

Para Teixeira Filho (2000, p. 32) “a gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

O’Dell, Grayson e Essaides (2000) acreditam que gestão do conhecimento é uma estratégia de se obter o conhecimento certo para as pessoas certas na hora certa, é também ajudar as pessoas a compartilhar e colocar a informação em ação de forma que se esforcem para melhorar o desempenho organizacional. O conhecimento deve ser utilizado de forma precisa para gerar valor as organizações.

Os autores ainda incrementam dizendo que a GC é uma estrutura, uma mentalidade de gestão, que inclui a construção e armazenamento de experiências passadas (bibliotecas, bancos de dados, lições aprendidas) e a criação de novos veículos para a troca de conhecimento (sites da intranet habilitados em conhecimento, comunidades de prática, rede).

Awad e Ghaziri (2004) acreditam que a gestão do conhecimento é como um modelo de negócio interdisciplinar que tem como foco o conhecimento presente nas organizações. Ela envolve muitos fatores, incluindo negócios, economia, psicologia e gestão de informação.

A gestão do conhecimento é a coordenação de pessoas, tecnologias, processos e estruturas organizacionais da empresa com o objetivo de adicionar valor e recursos já utilizados, que podem ser reutilizados e inovados. Essa coordenação é realizada graças às ações de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, assim como, pela alimentação a partir de lições aprendidas, de melhores práticas e elementos importantes para a memória corporativa direcionada à aprendizagem organizacional (DALKIR, 2005).

Dalkir (2005) ressalta que a gestão do conhecimento representa uma resposta ao desafio de tentar gerir um ambiente de trabalho complexo e sobrecarregado de informação, sendo melhor caracterizada, como uma ciência da complexidade. O autor também destaca a necessidade de cada empresa exercitar a análise sobre o conceito de GC diante das características de sua própria organização.

Terra (2005) acredita que a gestão do conhecimento é a combinação e o bom funcionamento de alguns fatores essenciais como políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos para que o conhecimento possa ser criado, identificado, validado, disseminado, compartilhado e utilizado para gerar resultados econômicos, quando falamos em organizações, e intelectuais, com referência aos colaboradores.

Debowski (2006, p.45) define o conhecimento como

Um processo de traduzir a informação (como dados) e experiências passadas em um conjunto significativo de relacionamentos que são compreendidas e aplicadas por um indivíduo [...] A gestão do conhecimento é o processo de identificar, capturar, organizar e disseminar os ativos intelectuais que são fundamentais para o desempenho da organização a longo prazo.

Segundo Hoffmann (2009) a gestão do conhecimento é um suporte às atividades da organização, potencializando a capacidade das pessoas na execução de suas funções dentro do sistema operacional, promovendo o estímulo à criatividade e à inovação, além da organização e uso mais efetivo do seu conhecimento explícito e registrado.

Hoffmann (2009) ainda destaca cinco princípios da GC:

- Capacitar pessoas para trabalhar em conjunto;
- Preservar a cultura e valores;
- Garantir aprendizado;
- Criar, descobrir e coletar conhecimentos internos e externos à organização;

- Compartilhar e compreender modelos e as melhores práticas, para que possam ser implementadas.

2.5.1. Conhecimento organizacional

Nonaka e Takeuchi (1995) definem conhecimento organizacional como uma capacidade das organizações em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Nonaka e Takeuchi (1995) descrevem como criar condições necessárias para o conhecimento organizacional. Expressos pelos seguintes itens:

- Intenção - aspiração da organização para seus objetivos;
- Autonomia - condições para que cada um possa ter uma ação autônoma;
- Flutuação e caos criativo - condições que estimulem a interação entre a organização e o ambiente externo, questionando o conhecimento existente;
- Requisitos alternativos - opções internas fornecidas pela organização para os seus colaboradores possam buscar informações de fora, fácil e rapidamente.

Sveiby (1997 apud Terra, 2005, p.60) argumenta que as áreas corporativas sofreram alterações da era industrial para a era do conhecimento, demonstradas pelo Quadro 3. Essas mudanças afetaram seus conceitos e valores para que o conhecimento se encontrasse enraizado em todas as áreas da organização.

As informações do Quadro 3, apresentam claramente como o conhecimento esta infiltrado nas organizações nessa nova era. A estrutura dentro das empresas esta se transferindo de uma hierárquica engessada, para um ambiente flexível e de compartilhamento. O conhecimento esta se tornando o valor central dentro das organizações.

Quadro 3 – Os princípios da organização baseada no conhecimento

ITEM	PARADIGMA DA ERA INDUSTRIAL	PARADIGMA DA ERA DO CONHECIMENTO
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico na organizacional	Nível de conhecimento
Luta de poder	Operários <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para comunicação; recurso
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimentos em estruturas intangíveis
Fluxo da informação	Através da hierarquia organizacional	Através de redes colegiadas
Gargalos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de Produção	Direcionado pelas máquinas; sequencial	Direcionado por ideias; caótico.
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional através dos mercados	Interativa através de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado (de ações)	Devido, em grande parte, aos ativos tangíveis	Devido, em grande parte, aos ativos intangíveis
Economia	Baseada em retornos decrescentes	Baseada em retornos crescentes e decrescentes

Fonte: Adaptado de Sveiby (1997 apud Terra, 2005, p.60)

O conhecimento que foi identificado, gerado, compartilhado e armazenado, isoladamente não possui nenhum valor caso não leve a alguma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma ideia útil para a organização, acreditam Davenport e Prusak (2000) e Probst, Raub e Romhardt (2002). O desafio está em administrá-lo de forma correta e eficaz, uma vez que a criação de conhecimento pode ser considerada uma condição necessária, mas não suficiente, para se obter sucesso na gestão do mesmo. Para que não haja perda de oportunidade é necessário, portanto, a criação de mecanismos apropriados que garantam seu fluxo.

Com a combinação dos conhecimentos individuais e a aprendizagem organizacional que as organizações constroem suas bases de conhecimento, que segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), consiste em ativos de conhecimento individuais, coletivos, dados e informações que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. Que também pode ser definida como Memória Organizacional (MO), que nada mais é que um repositório de conhecimento, que tem a finalidade de compartilhar esse conhecimento através de toda a empresa e evitar erros que já ocorreram no passado. As funções básicas de MO são: percepção, aquisição, captação, gravação, armazenamento, recuperação, interpretação e transmissões do conhecimento na organização, acredita Stein; Zwass (1995 apud Holsapple, 2003, p. 85)

A aprendizagem individual está relacionada com seu comportamento de combinar o estudo, a observação, a cognição, a experiência prática, e desenvolver alguns modelos mentais, no entanto, a aprendizagem organizacional depende das relações entre as pessoas, as interações dos participantes e capacidade de combinação de pensamentos e ideias para uma ação efetiva. "Quando a organização aprende, ele gera uma sinergia social que cria conhecimento, agregando valor aos trabalhadores da empresa e ao seu desempenho global" (HOLSAPPLE, 2003, p.56).

Segundo Fleury e Fleury (2000), o processo de aprendizagem organizacional não envolve apenas a elaboração de novos mapas cognitivos que viabilizam a compreensão da dinâmica dos ambientes interno e externo, mas também a definição de novos comportamentos que evidenciam a efetividade do aprendizado.

Awad e Ghaziri (2004) reforçam que todos os funcionários de uma organização podem compartilhar e gerar conhecimento em diferentes cenários, usando diferentes tecnologias. Esse processo influencia a empresa em um caminho positivo.

Awad e Ghaziri (2004) ainda apresentam diferentes origens de conhecimento organizacional:

- Conhecimento do cliente – suas necessidades, quem contatar, poder de compra dos clientes, etc;
- Conhecimento do produto – o produto no mercado, quem é o comprador do produto, a que preço está sendo vendido e quanto dinheiro esta sendo gasto no produto;

- Conhecimento financeiro – origem do capital, aonde adquirir capital e a qual valor e integração em práticas financeiras;
- Conhecimento do pessoal – disponibilidade de especialistas, o serviço qualificado que eles proporcionam, como achar especialistas, especialmente em serviço para o consumidor.

De acordo com Yang (2007) o objetivo final de aquisição e partilha de conhecimento é a transferência de todas as experiências individuais e conhecimento para recursos organizacionais. Quanto mais o capital intelectual individual é transferido para ativos organizacionais, maior será o grau de força das capacidades das organizações. Em outras palavras, uma transferência adequada de conhecimento individual iria resultar na valorização do conhecimento e conseqüentemente, a melhora nos resultados de aprendizagem e sua eficácia.

2.5.2. Práticas de gestão do conhecimento

Todos os processos acima descritos podem contar com o apoio de sistemas formais e, até mesmo informais, eficientes para a identificação, organização, processamento e disseminação do conhecimento individual e organizacional, com o objetivo de fomentar o potencial da organização através da gestão de seu capital humano. Existem diferentes formas de gerir o conhecimento, algumas delas são apresentadas e definidas a seguir.

O conceito *Repositório de Conhecimento* surgiu na década de 80 e buscava resgatar os documentos dos arquivos empilhados nos porões das empresas, colocando-os na linha de frente da batalha pela competitividade. Esses sistemas atuam como armazéns do conhecimento explícito estruturado (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

Liebowitz e Beckman (1998) define os repositórios de conhecimento como depósitos online de especialização, conhecimento, experiências e documentação sobre um domínio particular.

De acordo com Pickering e King (1995), estas plataformas de conhecimento fornecem um repositório codificado e, em longo prazo a tecnologia reduz o esforço individual necessário para recuperar informações, dificultados pela falta de tempo e proximidade física.

Davenport e Prusak (2000) descrevem três tipos de repositório de conhecimento:

- Repositório de conhecimento externo;
- Repositório de conhecimento interno estruturado (tal como relatório de pesquisa e material de mercado com produto orientado);
- Repositório de conhecimento interno informal (lições aprendidas).

As *Lições Aprendidas* são definidas como o conhecimento adquirido por experiências bem e mal sucedidas, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), e que a medida que são compartilhadas pelos indivíduos passam a fazer parte da memória organizacional, de tal forma que, quando reutilizados, este conhecimento impacta positivamente os resultados de uma organização.

Borghoff e Pareschi (1998) declaram que existem duas formas de se aprender: “top-down” e “bottom-up”. A aprendizagem “top-down”, pode ser definida como uma área de conhecimento específico que é reconhecido como promissor, e que a ação deliberada é realizada para adquirir esse conhecimento. Já a aprendizagem “bottom-up” é o processo aonde o funcionário aprende algo que pode ser útil e essas “*lições aprendidas*” são então distribuídas pela organização. As lições aprendidas são experiências positivas ou negativas compartilhadas dentro da organização que podem ser usadas para melhorar o seu desempenho no futuro.

Segundo Davenport e Prusak (2000), as lições aprendidas é uma maneira de extrair o conhecimento tácito como forma de histórias ou narrativas de experiências que deram certo ou não. Nesse relato são identificados os fatores responsáveis pelo sucesso ou derrota do projeto.

As lições aprendidas devem ser coletadas e armazenadas de forma que toda a organização possa aprender e assim reduzir ou eliminar o potencial de falhas e reforçar os resultados esperados. O objetivo de aplicar as lições aprendidas em uma organização é obter e distribuir lições que podem beneficiar os funcionários que se deparem com situações semelhantes às experiências anteriores (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Já as *Páginas Amarelas*, funcionam como fontes de consulta com as descrições das competências e especialidades dos indivíduos de dentro e fora da organização. Além de proporcionar uma lista de conhecimento e recursos que estão disponíveis, essas ainda ajudam a localizar aonde podem ser encontradas (RUGGLES, 1998; TERRA, 2001).

Probst, Raub e Romhardt (2002) reforçam que esses tipos de classificação aumentam a transparência e auxiliam a identificação de especialista ou de fontes do conhecimento, permitindo, assim, que qualquer usuário consiga mais rapidamente contatar um especialista da área em que está precisando e conseqüentemente ter uma solução mais rápida para seus problemas.

Angeloni (2002) ainda completa dizendo que as páginas amarelas podem ser utilizadas tanto para localizar especificações, como também para mapear os ativos de conhecimento, permitindo que qualquer tipo de conhecimento possa ser formalizado e tornado acessível.

As *Wikis* promovem uma forma simples e eficiente de criar conhecimento e torná-la acessível. As *Wikis* são bastante utilizadas nas empresas, pois são adequadas ao propósito de gestão do conhecimento e tem uma grande aceitação por parte dos seus funcionários (BAEZA-YATES, 1999).

A Wiki é um grande instrumento para organizar e conectar o conhecimento. Seu conceito oferece um fórum para seus usuários compartilharem conhecimento e consultar informações. Isso simplifica e encoraja o compartilhamento de conhecimento, devido a sua rápida e fácil utilização. O manuseio das *Wikis* não requer conformidades com muitas regras e também não necessita de um software específico (BAEZA-YATES, 1999).

As *Wikis* são páginas criadas para permitir o acesso, compartilhamento ou modificação do conteúdo por qualquer pessoa. A sua facilidade de utilização se dá pelo fato de ter uma forma simplificada de criar e editar conteúdo e publicação rápida, particularmente bem adequada para ambientes de aprendizagem cooperativa (REMY, 2002).

O objetivo principal de uma Wiki é a reutilização de conhecimento. Sua existência só é interessante se não somente o armazenamento do conhecimento for realizado de uma forma simples, mas também a localização das informações seja armazenada de uma forma eficaz e rápida para sua referência. Para alcançar o objetivo, a funcionalidade de pesquisa deve ser implementada de forma que seja possível encontrar informações relevantes e apresentá-las em seguida (REMY, 2002)

Os *Mapas de Conhecimento*, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), são representações gráficas para alcançar certo conhecimento. Sua utilização é realizada tanto para localizar especializações quanto para mapear os ativos de conhecimento, permitindo que quaisquer tipos de conhecimentos possam ser formalizados e tornados acessíveis. Os autores reforçam que estes tipos de representações aumentam a transparência e auxiliam a

identificação de especialista ou de fontes do conhecimento, permitindo, assim, que o usuário classifique o conhecimento novo em relação ao existente e ligue tarefas com especialistas ou ativos do conhecimento.

Os autores ainda apresentam três tipos de mapas de conhecimento:

- Mapas cognitivos – auxilia na estruturação e resolução de problemas em situação de alta complexidade;
- Mapas semânticos – organiza e representa um corpo de conhecimento, auxiliando na visualização de relações entre conceitos de diferentes domínios;
- Mapas conceituais – registra o conhecimento individual e coletivo, identificando as lacunas de conhecimento e ampliando o conhecimento organizacional.

Segundo Figueiredo (2005, p.291) os mapas são:

[...] guias que nos conduzem às pessoas com o conhecimento desejado e sua função básica é identificar e revelar especialistas para serem colocados em contato com pessoas (incluindo clientes) que precisam dos seus conhecimentos, auxiliando novatos, aprendizes e pessoas em geral com dificuldades, dúvidas e até com urgências só resolvidas com conhecimentos específicos.

Os chamados *Blogs* são na verdade uma abreviação do nome web log (diário na internet). O web log é uma forma de armazenar conteúdo bastante pessoal e popular na internet. Um web log pessoal é muito parecida com um diário aberto, onde as pessoas compartilham informações com o mundo diariamente. Um blog é atualizado frequentemente, como um jornal de acesso público. No entanto, os blogs como qualquer informação na rede, não apresenta garantia de veracidade e precisão (DALKIR, 2005).

As *Comunidades de Prática* também surgem como uma forma de gerir o conhecimento e são embasadas no próximo tópico.

2.5.2.1. Comunidades de Prática

Com as novas exigências dos mercados, novas estratégias são desenvolvidas para impulsionar o capital intelectual, e o desenvolvimento de comunidades de prática surge como alavanca para a criação e partilha de conhecimento. As atividades da comunidade focam-se na

aprendizagem, em melhorar práticas, em resolver problemas e compreender melhor assuntos importantes para a organização, ao mesmo tempo em que, melhoram as aptidões e capacidades dos indivíduos como membros da comunidade e da organização como um todo.

Apesar das inúmeras definições encontradas nas literaturas atuais o termo comunidade de prática (CoP) foi cunhado pelos pesquisadores Lave e Wenger (1991, p. 31) quando analisavam a aprendizagem como sendo “um aspecto integral e inseparável da prática social”.

A teoria da aprendizagem situada é um conceito proposto por Lave e Wenger (1991). Os autores descrevem que o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Segundo os autores este conceito contrasta com a aprendizagem aplicada em sala de aula, pois a generalidade é muitas vezes associada a representações abstratas, totalmente descontextualizadas de situações concretas. As comunidades de prática além de serem situadas, também lidam com a interação social, componente essencial para a aprendizagem.

Lave e Wenger (1991) definem as comunidades de prática como “[...] um conjunto de relações entre pessoas, atividade e mundo, ao longo do tempo e em relação com outras comunidades de prática tangenciais e parcialmente sobrepostas”. Isto significa que as comunidades devem envolver os indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado (LAVE; WENGER, 1991, p. 98).

Nonaka e Takeuchi (1995) reforçam que a troca de ideias e compartilhamento de conhecimento entre seus membros faz com que informações aparentemente confusas e conflitantes se desenvolvam em uma compreensão compartilhada.

Segundo Wenger (1998a) as CoPs são grupos de pessoas, vinculados à organização como uma unidade estrutural informal, com participação voluntária e relatórios independentes de membros que compartilham um interesse sobre um domínio de conhecimento, que serão discutidos e aplicados a prática comum em seus processos de negócios.

Nem sempre todos os grupos formado por pessoas que discutem determinado assunto é uma CoP. É o que Wenger e Snyder (2000) esclarecem com o Quadro 4, que apresenta as diferenças de uma comunidade de prática e outros grupos que podem se formar em uma organização.

O Quadro 4 demonstra os diferentes objetivos, interesses, membros e duração dos diversos grupos organizacionais. A maior diferença que pode-se perceber é que,

diferentemente dos outros grupos citados, as comunidades de prática são auto-organizáveis e se mantêm pelo interesse de seus próprios membros.

Quadro 4 – Comparação de diferentes grupos.

	QUAL O OBJETIVO?	QUEM PARTICIPA?	O QUE OS MANTÉM UNIDO?	QUANTO TEMPO IRÁ DURAR?
Comunidade de Prática	Para desenvolver a capacidade dos membros; para construir e compartilhar conhecimento	Membros que elegem a si próprio	Compromisso, paixão e identificação com os especialistas do grupo	Enquanto houver interesse pelo grupo
Grupos de trabalho formal	Para a entrega de um produto ou serviço	Todos os que pertencem ao grupo de gerenciamento	Exigências de trabalho e metas em comum	Até a próxima reorganização
Equipe de projeto	Para realizar uma tarefa especificada	Funcionários designados pelo gerente sênior	As finalidades do projeto e seus objetivos	Até que o projeto esteja completo
Rede informal	Para coletar ou transferir informações de negócios	Amigos e conhecidos de negócio	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem razões para estarem conectadas

Fonte: Adaptado de Wenger e Snyder (2000)

Wenger (1998b) também ressalta que:

- As comunidades de prática podem ser diferenciadas do termo unidade funcionais em uma organização, pelo fato de seus membros desenvolvem entre si uma compreensão de sua identidade e objetivos. Este processo resulta em uma definição muito mais rica que um caráter meramente institucional. Como consequência, os limites de uma comunidade de prática são mais flexíveis do que os de uma unidade organizacional. A adesão implica quem participa e contribui para a prática. As pessoas podem participar de diferentes maneiras e em diferentes graus.;

- A comunidade de prática é diferente de um grupo ou equipe de trabalho pois a aprendizagem compartilhada é o maior interesse dos seus membros e é o que os mantém juntos. Ela é definida pelo conhecimento e não por uma tarefa, e existe porque a participação tem valor para seus membros. O ciclo de vida de uma comunidade de prática é determinado pelo valor que é gerado aos seus membros, não por uma agenda institucional. Diferente dos grupos organizacionais, a comunidade não é desfeita após o projeto ter sido concluído. As comunidades permanecem fortemente reunidas mesmo depois de determinados conceitos e objetivos já terem sido discutidos e alcançados;
- Uma comunidade de prática é diferente de uma rede social, pois se trata de determinado tema de interesse, e não somente um conjunto de relações. Ela tem uma identidade como uma comunidade e, portanto, molda as características de seus membros.

Wenger (1998b) ressalta ainda que o conceito de CoPs não é novo. As pessoas não percebem, mas elas estão em constantes redes informais e não estruturadas, como por exemplo, em casa, espaços de trabalho, hobbies e vida social. As únicas coisas que podem se considerarem como novas nas CoPs são o nome e a consciência de sua existência, que vem alterando a maneira como as organizações operam com o conhecimento.

A aprendizagem colaborativa torna os membros valiosos pelo fato de investirem suas identidades profissionais em fazer parte de uma empresa dinâmica. Além disso, os funcionários encontram uma maior identificação através da sua participação em CoPs, pelo motivo das comunidades serem mais estáveis do que as equipes, e ao contrário de unidades de negócio, elas são organizadas em torno do que importa para os seus membros. Por último, a estrutura das CoPs reforçam o potencial de aprendizagem de uma organização através do conhecimento que eles desenvolvem em seu núcleo e através de interações em suas fronteiras (WENGER, 1998b).

Para McDermott (1999, p.23) a CoP é uma rede natural de colegas que possuem uma identidade em comum muito forte. Suas afinidades naturais ajudam a desenvolver uma confiança e harmonia necessária para compartilhar ideias. O autor ainda ressalta que o que mantém os membros das comunidades reunidos é o “senso comum de propósitos e a necessidade de saber como os outros pensam”

McDermott (1999, p.96) declara que “o coração de uma equipe é um conjunto de tarefas interdependentes que levam a um objetivo, enquanto que o coração de uma CoP é a partilha e desenvolvimento de conhecimentos pelos membros”.

Há muitos tipos diferentes de comunidades de prática. Algumas desenvolvem melhores práticas, outras criam guias de orientações, algumas têm grandes repositórios de conhecimento, outras simplesmente se reúnem para discutir problemas comuns e soluções. As comunidades também se conectam em muitas maneiras diferentes. Alguns se encontram face a face, outros têm conferências, outros compartilham ideias através da internet, etc (MCDERMOTT, 1999).

Davenport e Prusak (2000) afirmam que repositórios baseados na internet ou intranet das empresas é a maneira mais fácil de compartilhar conhecimento. Estas ferramentas facilitam a publicação e disseminação de documentos.

As comunidades que utilizam de um espaço virtual para criar redes de relacionamento e realizar discussões práticas por meio deste, foram definidas por Rheingold (1993), como Comunidades Virtuais.

Para Komito (1998), o termo comunidades virtuais usualmente refere-se a grupos online de pessoas que compartilham normas de comportamento ou certas práticas, que ativamente forçam certos padrões morais e que existem simplesmente pela proximidade recíproca. Souza (2000) as considera como uma comunidade de pessoas que compartilham interesses comuns, ideias e relacionamentos, através da internet ou outras redes colaborativas. Para Johnson (2001) essas comunidades utilizam tecnologia em rede, especialmente a internet, para estabelecer comunicação e colaboração, que atravessam as barreiras geográficas.

Illera (2007) acredita que o uso de comunidades virtuais conduz a perda de alguns elementos interativos, considerados por alguns autores como muito importantes nas comunidades, como por exemplo, a comunicação verbal e a presença face a face. No entanto, o autor argumenta que as comunidades virtuais parecem ter se adaptado muito bem as essas restrições. O fato dessas comunidades não possibilitarem laços pessoais simbólicos e proximidade geográfica, fez com que a comunicação seja basicamente escrita, conduzindo-as para que seus limites sejam sempre explícitos.

McDermott (1999) acrescenta que também existe diferentes tipo de membros, e que nem todos eles contribuem ativamente para a CoP, mas eles extraem valor por descobrir quem

está trabalhando no que e aprendendo sobre os campos de interesse para fazer contato com as pessoas apropriadas mais tarde. A maioria dos membros, no entanto, fazem parte da zona periférica, o que significa que eles assistem, principalmente as interações entre o núcleo e membros ativos, seja porque sentem a sua contribuição não seria adequado para a comunidade, ou porque simplesmente não possuem tempo para contribuir.

McDermott (1999) ainda acredita que esse grande número de membros inicialmente periféricos, transformam-se gradualmente, em um processo de aprendizagem coletiva, possibilitando posteriormente sua legitimação como membro potencial.

Hislop (2009) relata que as comunidades de prática são altamente dinâmicas, pois evoluem à medida que novos membros são absorvidos, assim cada vez mais novos pensamentos e novas ideias são então inseridos no contexto, evoluindo e reciclando sempre o assunto abordado.

2.5.2.1.1. Organização Informal

Elton Mayo, já interessado em assuntos humanistas iniciou seus estudos com o objetivo de descobrir as relações entre produtividade e condições de trabalho com os experimentos na fábrica em Hawthorne, realizado entre 1927 e 1932 na Western Electric Company (MAYO, 1933).

A experiência de Hawthorne se caracterizou por quatro partes, sendo a primeira fase, a observação e controle de luminosidade sobre o rendimento da produtividade. Na segunda fase foram realizadas mudanças nas condições de trabalho, como por exemplo, o estabelecimento de metas, variação de horários e quantidades de intervalos. Sem muito sucesso até então, na terceira fase tentou-se afastar um pouco as condições físicas de trabalho e passou-se a estudar as relações humanas, com isso, deu-se início as entrevistas aos operários para se ter maior conhecimento sobre as atitudes e sentimentos dos trabalhadores. Na quarta e última fase permitiu um estudo das relações entre a organização formal de fábrica e a organização informal dos operários, identificada na fase anterior (MAYO, 1933).

Apesar das conclusões mostrarem fraca correlação entre as condições de trabalho e empregados, Elton Mayo, com seu experimento e suas descobertas, deu fundamento para

diversos outros autores iniciarem seu estudo da *Teoria das Relações Humanas*, que veio para dar maior ênfase aos indivíduos dentro das organizações (CHIAVENATO, 1983).

Para Chiavenato (1983) a organização formal é conduzida pelas práticas estabelecidas pela empresa, pelas especificações e pelos padrões para atingir objetivos e que podem ser modificados pela empresa. A organização informal refere-se às relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas, acima e além da formal. O autor defende que a organização formal deve ser estudada levando em consideração a organização informal, método chamado de abordagem múltipla.

Segundo Chiavenato (1983) a organização informal apresenta as seguintes características:

- Relação de coesão ou de antagonismo – a relação entre as pessoas cria níveis de simpatia e antipatia;
- Status – as pessoas se relacionam em grupos informais dentro das organizações e acabam criando uma posição social ou status, independente de sua posição na organização formal;
- Colaboração espontânea – a organizacional informal se sustenta na colaboração espontânea das pessoas;
- A possibilidade da oposição à organização informal – a organização informal pode surgir da não aceitação de determinados fatores da organização formal;
- Padrões de relações e atitudes – os grupos informais produzem padrões que representam seus interesses e aspirações;
- Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais – os grupos informais tendem a alterar características na estrutura formal;
- A organização informal transcende a organização formal – enquanto as organizações formais se delimitam as regras da organização, os grupos informais não possuem limites;
- Padrões de desempenho nos grupos informais – o padrão de desempenho da organização informal irá corresponder à motivação do grupo.

Motta e Pereira (1980) afirmam que todas as relações sociais verificadas em uma organização que não estejam previstas em seus regulamentos e organogramas constituem parte da organização informal. Elas ocorrem em paralelo as relações formais e traduzem as necessidades, sentimentos, interesses, atitudes e valores dos participantes da organização.

Motta e Pereira (1980) acreditam que as organizações informais são relações sociais que os administradores não podem ignorar ou tentar destruir. Dessa forma, a alternativa que resta ao administrador é tentar fazer com que a organização informal trabalhe a seu favor.

Segundo McDermott (1999) e Wenger e Snyder (2000)

Comunidades de prática são uma espécie nova/velha de forma organizacional. Embora as comunidades de prática façam parte das organizações por muitas gerações, só recentemente começaram a entender sua dinâmica e tentar intencionalmente desenvolvê-las.

McDermott (2000) argumenta que as comunidades de prática sempre fizeram parte da estrutura informal da organização. A sua criação ocorre espontaneamente a partir da busca de ajuda, resolução de problemas, desenvolvimento de novas ideias e abordagens. O autor considera que as comunidades de prática que são criadas espontaneamente são informais, pois as pessoas participam conforme seus interesses, tempo e energia. Embora as comunidades normalmente abordem um tema particular ou de domínio, o foco das questões específicas sofre mudanças ao longo do tempo, conforme as necessidades e interesses dos seus membros.

Ainda segundo McDermott (2000) para que as comunidades de prática se tornem algo realmente valioso, inclusivo e vibrante, elas precisam ser alimentadas, cuidadas e legitimadas com um toque humano. O autor descreve o grande desafio que é administrar essas comunidades, que possuem inúmeros fatores ainda não conhecidos por líderes, administradores, desenvolvedores e suporte das organizações para que as façam prosperar.

De acordo com Wenger e Snyder (2000) “Apesar das comunidades de prática serem fundamentalmente informais e auto-organizadoras, elas se beneficiam da cultivação. Assim como jardins, elas respondem a atenção que respeitem sua natureza”.

As empresas facilitam a movimentação transversal de conhecimento quando incentivam e constroem ambientes adequados para o desenvolvimento de relações informais dentro da empresa, abordadas por uma estrutura formal, como nas comunidades de prática.

Contudo Wenger e Snyder (2000) acreditam que existam três motivos para que as comunidades de prática não estejam tão presentes nas organizações. Em primeiro pelo fato de

embora as comunidades já existam há algum tempo, a consciência da sua existência na área de negócios só aconteceu recentemente. A segunda razão existe porque poucas organizações têm buscado projetos desafiadores, como as CoPs. O último motivo acontece devido ao fato das comunidades de prática não serem estruturas fáceis de construir, manter ou de integra-las com o resto da empresa. O autor complementa relatando que a natureza orgânica, espontânea e informal das comunidades, as torna resistente à supervisão e interferência.

McDermott (2004) acredita que o conceito de comunidades de prática aplicado no negócio surgiu a partir de pesquisas sobre comunidades espontâneas, as quais surgem simplesmente a partir da interação cotidiana dos indivíduos. A criação e o desenvolvimento intencional de comunidades podem acontecer, mas o autor defende que somente com a intenção informal, de uma forma natural, garante sua sobrevivência.

Segundo McDermott (2004, p.126)

[...]mas para desempenhar este papel de forma eficaz, as comunidades precisam ser mais do que grupos de discussão informal. Eles precisam ser habilitados a ser os elementos de pleno direito da organização, legitimamente exercer influência sem autoridade formal.

2.5.2.1.2. Benefícios para as organizações

Hasanali (2002) e Wenger e Snyder (2000) afirmam que as comunidades de prática geram valor as organizações de diferentes maneiras:

- Orientando a estratégia organizacional – a partir do momento em que os bancos de dados começaram a armazenar conhecimento, estes promoverão a alta qualidade de informação e “know-how” sobre a economia em desenvolvimento;
- Criam novas linhas de negócio – A troca de novas ideias e novos conhecimentos dentro da comunidade de prática em uma organização pode gerar novas oportunidades de negócio;
- Resolvem problemas rapidamente – Os membros das comunidades podem ajudar a encontrar o especialista para a resolução de determinado problema. Com a facilidade de comunicação entre os membros, que podem estar localizados em qualquer parte do mundo, os especialistas são encontrados mais facilmente e o problema é resolvido mais rapidamente;

- Elimina redundância – Tudo que já foi criado e experimentado é compartilhado com seus membros evitando que outros cometam os mesmos erros e ajudando a tomarem o caminho mais curto para a solução do problema;
- Transfere melhores práticas – As comunidades de práticas fazem muito mais do que trabalhar somente em determinado problema. Elas são também um fórum ideal para compartilhamento e transmissão das melhores práticas através da organização;
- Desenvolve habilidades profissionais – no momento em que os profissionais se dedicam a compartilhar seus conhecimentos com outros profissionais interessados nos mesmos assuntos, estes também estão dispostos a aprender novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades em conjunto;
- Ajuda as organizações a recrutar e manter talentos – Funcionários podem encontrar áreas e assuntos de seu interesse que os façam se sentir mais motivados com o seu trabalho.

Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002) existem quatro objetivos estratégicos que motivam a criação de determinadas comunidades de prática com profissionais em diferentes equipes e localidades: a) ajuda mútua dos membros para resolver problemas cotidianos em suas áreas; b) desenvolver e disseminar boas práticas; c) desenvolver e administrar as ferramentas, ideias e abordagens necessárias aos membros; d) desenvolver ideias e soluções altamente inovadoras.

2.5.2.1.3. Estágios das CoPs

Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002) as CoPs não nascem em seu estado final, mas evoluem através de um ciclo natural de nascimento, crescimento e morte. Os autores descrevem os cinco estágios de ciclo de vida das comunidades de prática, como sendo:

- Potencial: estágio aonde é definido o escopo do domínio, encontra-se os membros interessados da comunidade e identificam-se as necessidades de conhecimento comum;

- União: é estabelecido o valor de compartilhamento do conhecimento; os membros desenvolvem relacionamento e confiança entre eles; defini-se qual conhecimento precisa ser compartilhado e como isso deve ser feito;
- Amadurecimento: defini-se o papel da comunidade na organização e sua relação com outros domínios e gerencia-se a fronteira de expansão da comunidade para garantir que ele não esteja dispersa de seu propósito central;
- Administração: mantém-se a relevância do domínio e o foco da comunidade viva e envolvente;
- Transformação: neste estágio a comunidade pode se dissolver devido à falta de interesse e perda de membros. Alternativamente, a comunidade pode receber algum estímulo para sua sobrevivência e voltar para um período anterior ou a uma fase de crescimento.

No início, com a criação da comunidade, as preocupações principais baseiam-se em criar uma identidade para tal e a preparação de seu ambiente. No segundo estágio ocorre o processo de definição de seus objetivos e o modo de execução, para que em seu amadurecimento tudo isso seja colocado em prática, havendo um aumento nas atividades e conseqüentemente uma maior participação de seus membros. Nesta fase podemos considerar que a comunidade esta realmente formada, no entanto, caso a administração dessa comunidade não realize ciclo de atividade que renovem e motivem a participação dos membros, ocorrerá uma dispersão do foco ou uma desmotivação por parte dos membros, levando a dissolução da comunidade (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

As comunidades de prática precisam de uma boa administração para que possam superar as dificuldades de desmotivação e desuso pelos membros. Considerando toda a literatura sobre gestão do conhecimento e principalmente sobre as comunidades de prática até o momento apresentadas nesse trabalho, iniciaremos no próximo capítulo um levantamento dos principais fatores que podem afetar o sucesso das comunidades de prática nas organizações.

3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS COMUNIDADES DE PRÁTICA

Ainda como parte da revisão bibliográfica, este capítulo aborda o conceito de fatores críticos de sucesso e quais fatores afetam o desempenho das comunidades de prática.

3.1. DEFINIÇÃO

Rockart (1979) acredita que o método de identificação dos fatores críticos de sucesso é uma forma bastante efetiva de ajudar os executivos a definirem as informações que são significantes e necessárias para a melhora de desempenho nas organizações.

Rockart (1979, p.85) define o termo fatores críticos de sucesso como sendo os fatores que limitam algumas áreas na quais os resultados, caso sejam satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo satisfatório para a organização. O autor acrescenta que são nessas áreas que “as coisas devem funcionar” para que os negócios fluam.

As atividades nas áreas que forem identificadas como FCS devem receber constante atenção e cuidado no seu gerenciamento. Além disso, a mensuração de desempenho de cada área deve ser medida continuamente e suas informações devem estar sempre disponíveis, acredita Rockart (1979).

O autor ainda relata alguns significantes benefícios de se utilizar dos FCS para gerenciar as organizações:

- Esse processo ajuda na identificação dos principais pontos que devem ser administrados com maior cuidado e garantir que eles recebam contínuo gerenciamento;
- Esse processo influencia na obtenção de bom desempenho e na geração de relatórios sobre cada um dos fatores considerado críticos;
- A identificação dos FCS auxilia no reconhecimento das informações que devem ser coletadas e evita custo adicional na busca de informações desnecessárias;
- Com a utilização dos FCS a coleta de dados e informações é objetiva e restritiva as suas necessidades;

- Esse processo ajuda a reconhecer que alguns fatores são temporais, ou seja, podem se alterar ao longo do tempo e que todos necessitam de gerenciamento específico;
- Os FCS podem ser ordenados por uma ordem de prioridades e utilizados como um importante veículo de comunicação para a gestão, seja com planejamento informal ou formal.

Os fatores críticos de sucesso devem ser em número relativamente pequeno, que aborde assuntos verdadeiramente importantes em que o gestor deve focar sua atenção. Esses fatores desempenham um papel significativo no sucesso de um indivíduo, grupo ou organização em um ambiente competitivo (ROCKART; BULLEN, 1981).

Com relação as CoPs, esses fatores podem ser encarados como práticas e processos desenvolvidos com o objetivo de assegurar a implantação e desenvolvimento das comunidades.

3.2. CLASSIFICAÇÃO

Com o apoio da revisão bibliográfica e observação no local de pesquisa foram levantados alguns fatores considerados como os mais críticos no uso das comunidades de prática. Os fatores identificados por diversos autores como principais influenciadores no sucesso das comunidades são estudados neste trabalho. Esses fatores são: **comportamental, confiança/crença, tecnologia da informação, cultura organizacional, treinamento, tempo, competência dos funcionários, suporte, estratégia e objetivos e fatores motivacionais** (CRAWFORD, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; WENGER, 1998; MCDERMOTT, 1999; DAVENPORT; PRUSAK, 2000; TERRA, 2001; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; HOLSAPPLE, 2003; AWAD; GHAZIRI, 2004).

O fator **comunicação** foi adicionado na pesquisa pelo fato da Continental AG ser uma empresa de grande porte, que atua em diversos países e, portanto possui funcionários com diferentes culturas, empecilhos geográficos e de fuso horário.

Através do desenvolvimento de um relatório manual para medir o desempenho das comunidades na empresa, pode-se perceber que talvez houvesse a necessidade da

implementação de um sistema automático para **avaliar e medir o desempenho** das CoPs regularmente, auxiliando a equipe de GC, os moderados e membros das respectivas comunidades em sua administração.

A **divulgação da GC e CoPs** foi identificado como um fator relevante para estudo, devido a carência de informação sobre o tema por parte dos funcionários da empresa que trabalhavam em outros departamentos.

Estes fatores são classificados nesta pesquisa em três categorias: humanos, tecnológicos e organizacionais, baseados na teoria de Teixeira Filho (2000), que acredita serem os principais aspectos na gestão do conhecimento.

Teixeira Filho (2000) ainda ressalta que a compreensão das dimensões organizacional, tecnológica e humana parte da premissa que, para que haja aproveitamento da gestão do conhecimento, todas precisam ser tratadas em conjunto e cada uma delas enfoca e reforça apenas uma parte do espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), apresentado na Figura 3.

Os fatores listados acima são fundamentados e analisados nos próximos itens, para posteriormente serem abordados na pesquisa de campo realizada nas comunidades de prática da empresa estudada.

3.2.1. Aspectos Humanos

Foram incluídos neste item os fatores críticos de sucesso nas CoPs que possuem alguma relação ou características que provém das pessoas, como: a comunicação, comportamental e confiança/crença.

3.2.1.1. Comunicação

Segundo Teixeira Filho (2000), os processos de comunicação organizacional são essenciais para a organização. Ele afirma que esses processos devem superar todos os impedimentos existentes nas organizações para fins de captura, tratamento e comunicação da

informação tanto para os empregados da organização como para o ambiente externo (clientes, fornecedores, parceiros, etc.)

Ainda segundo o autor, os processos de comunicação eficazes são responsáveis diretos para a eficácia das ações de gestão do conhecimento nas organizações, pois esses processos possibilitam que a informação correta chegue a quem deve chegar, da forma como deve se apresentar e de maneira que o entendimento seja claro e transparente.

3.2.1.1.1. Diferentes culturas e línguas

Segundo Davenport e Prusak (2000), pessoas que compartilham a mesma cultura de trabalho podem comunicar-se melhor e transferir conhecimento de forma mais eficaz, pois possuem interesses e experiências em comum. Por isso uma linguagem comum é essencial para o compartilhamento do conhecimento.

McDermott e O'Dell (2001) e Probst, Raub e Romhardt (2002) acreditam que, os principais fatores do conhecimento que favorecem a sua utilização são: simplicidade, momento adequado e a compatibilidade. Os termos simplicidade e compatibilidade são colocados no sentido do conhecimento ser de fácil utilização, através de uma linguagem e características compatíveis com a realidade do usuário.

Hawryszkiewicz (2010) declara que a linguagem tem um papel importante na comunicação dentro das empresas. Se as pessoas não conseguem se comunicar usando uma linguagem comum, não conseguem trabalhar juntas. Nem sempre é somente a estrutura de sentenças que é importante, mas também a interpretação de diferentes culturas a quaisquer declarações. Assim, mesmo usando o mesmo construtor de linguagem muitas vezes pode levar a erros de interpretação.

3.2.1.1.2. Romper barreiras organizacionais

Muitas vezes, a formação de redes sociais transcende as fronteiras de uma área ou unidade geográfica de uma organização. Ruggles (1998) afirma que com a ajuda das tecnologias que estão sendo desenvolvidas, a criação de grupos, como por exemplo, as

comunidades de prática, podem ter acesso ao conhecimento a qualquer hora e a qualquer lugar, rompendo as barreiras de tempo e espaço e facilitando a comunicação.

Wenger (1998a) acredita que as comunidades de prática transcendem barreiras organizacionais e posteriormente desenvolvem características internas com forte senso de comunidade e cooperação intensiva. Essa troca de conhecimento entre diversas áreas de uma organização pode trazer visões diferentes sobre determinado assunto e estimular as pessoas a pensarem por vias diferentes das habituais.

3.2.1.2. Comportamental

A gerência das organizações deve educar e dar credibilidade para que seus funcionários acreditem no potencial que as comunidades de prática podem trazer as organizações. Eles devem estar seguros que a transferência de seus conhecimentos não trará uma consequência negativa, pelo contrário, todo o conhecimento que for repassado é de grande valia para a organização e deve voltar-se de forma positiva para seus contribuintes.

3.2.1.2.1. Resistência ao compartilhamento de conhecimento

A resistência ao novo, a mudanças, é uma resistência natural do ser humano, mas pode variar em grau. A simples perspectiva de saída da zona de conforto individual pode assustar algumas pessoas, e ultrapassar limites pessoais. É como pedir pelo seu poder, algo único para o indivíduo, no entanto os funcionários de uma organização devem entender que por meio de compartilhamento de seus pensamentos, crenças, conhecimento e experiência, podem-se mutuamente estabelecer suas concepções comuns (YANG, 2007).

O compartilhamento do conhecimento cria o melhor acesso a este, de modo a ser transferido e aplicado da melhor maneira possível, sendo muitas vezes usado para solucionar problemas de uma maneira muito mais rápida e mais barata. Enquanto os gerentes das organizações lutam para que seus funcionários compartilhem seus conhecimentos a favor da organização, eles por outro lado podem estar relutantes em fazê-lo se acharem que esses esforços vão afetá-los negativamente através da diminuição de seu poder e/ou status (HISLOP, 2009).

Para chegar ao processo de compartilhamento de conhecimento, as pessoas precisam estar dispostas a apresentar seus próprios conhecimentos para os outros. Os funcionários muitas vezes têm medo de perder o seu conhecimento quando os fornecem aos seus colegas. Esse sentimento de perda de poder acaba atuando como um grande obstáculo para a preservação do conhecimento. Além disso, as pessoas precisam de capacidades como a visualização verbalização, articulação, apresentação e estruturação para transmitir o seu conhecimento (tácito) e torná-lo visível (HAWRYSZKIEWYCZ, 2010).

3.2.1.3. Confiança / Crença

Segundo Rousseau (1998 apud Holsapple, 2003, p.555) “a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outros”.

3.2.1.3.1. Credibilidade e aceitação

A confiança no processo de compartilhamento também depende em grande parte do status da pessoa que possui o conhecimento. Os indivíduos têm uma grande tendência em julgar a validade da informação e conhecimento que obtêm com base em quem os transmite, acredita Davenport e Prusak (2000). Esse fator pode se transformar em um empecilho ao compartilhamento, na medida em que o conhecimento transmitido não é julgado pela sua qualidade em si, mas de acordo com o status de quem o transmitiu.

Os funcionários precisam da sensação de dar e receber quando prestam seus conhecimentos, eles querem receber o conhecimento de seus colegas também. Wenger, McDermott e Snyder (2002) argumentam que todas as redes sociais, e principalmente as CoPs, para que funcionem com sucesso, exigem confiança mútua de seus membros. Assim é possível lidar com questões complexas mais rápido e eficientemente, com autoridade e negociação. Alcançada a confiança mútua dos membros da organização é possível deixar os objetivos individualistas de lado e caminhar a favor da solução de problemas coletivos, gerando benefício a todos da empresa.

Awad e Ghaziri (2004), afirmam que a confiança é à base da transferência de conhecimento e que isso traz implicações políticas e culturais, muitas vezes embutida em comportamentos, relacionamentos e tradições. Valores culturais positivos incluem boa liderança, entendimento da missão da empresa, práticas gerenciais e operacionais internalizadas culturalmente.

A existência de confiança nos membros das comunidades reforça sua credibilidade e aceitação, essencial para sua sobrevivência. Relações baseadas na confiança proporcionam um ambiente seguro para a criação de conhecimento e a partilha de competências (MCDERMOTT, 1999; HISLOP, 2009).

3.2.2. Aspectos Tecnológicos

O seguinte FCS foi categorizado como aspectos tecnológicos, pois aborda a utilização e necessidade dos usuários perante as ferramentas e sistemas utilizadas nas comunidades de prática.

3.2.2.1. Tecnologia da Informação

Todos os esforços para a criação de um ambiente favorável à geração e ao compartilhamento do conhecimento entre as pessoas podem tornar-se inúteis, se a organização não possuir meios adequados para armazenar esse conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O processo de preservação do conhecimento deve ser amparado por um sistema de conhecimento que tenha habilidade para capturar, preservar e fornecer conhecimento de uma forma eficaz.

3.2.2.1.1. Tecnologia de fácil utilização e abrange todas as necessidades dos usuários

Segundo McDermott (1999) as organizações estão descobrindo que o valor real da gestão do conhecimento não está em simplesmente codificar conhecimento ou armazená-lo

em algum banco de dados, mas também em criar condições adequadas para que este possa ser identificado e reutilizado.

Terra (2001) defende que devem ser adotadas ferramentas que proporcionam os processos de geração, compartilhamento e armazenamento de conhecimento nas organizações.

A tecnologia deve ser tratada de maneira integrada, orientada para o ser humano e suas necessidades, com o objetivo de criar um ambiente de conhecimento dinâmico (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

Damodaran e Olphert (2000) e Hawryszkiewicz (2010) ressaltam dois aspectos que os sistemas de informação devem conter: métodos e ferramentas que simplifiquem a captura do conhecimento e aspectos que facilitem e coordenem a transferência do conhecimento, para favorecer uma melhor adesão e utilização por parte dos funcionários.

Alguns fatores são básicos e necessários para o um bom funcionamento de um sistema que abrange as comunidades de prática. O software deve facilitar a interação entre os membros da comunidade para que seja possível contribuir e utilizar as informações da sua base de conhecimento (MCDERMOTT, 2000).

Os sistemas e estruturas de uma organização podem ajudar a promover um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento. Dentro desse cenário, a criação de um ambiente físico que encoraje e facilite o compartilhamento de informações e conhecimentos consistem em uma importante ferramenta (HOLSAPPLE, 2003).

Awad e Ghaziri (2004) afirmam que as empresas que falham em implantar um sistema de GC viável, dentre outros motivos também podem incorrer em um dos seguintes erros:

- Construíram uma base de dados muito grande, sem divisões em categorias;
- Enxergaram GC como uma área de tecnologia ou de recursos humanos;
- Colocaram muita ênfase na tecnologia.

3.2.3. Aspectos Organizacionais

Os diversos fatores críticos de sucesso apresentados a seguir possuem ligação com a organização ou são considerados práticas realizadas pelas organizações, portanto foram

categorizadas como aspectos organizacionais, que são: cultura organizacional, treinamento, tempo, competência dos funcionários, suporte, estratégia e objetivos, avaliação e medição de desempenho, fatores motivacionais e divulgação de GC e CoP dentro da empresa.

3.2.3.1. Cultura Organizacional

Para Fleury e Fleury (1997) a cultura organizacional é formada por pressupostos aonde se descobriu ou desenvolveu certa maneira para lidar com os problemas – adaptação externa e integração interna – e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos. Tais pressupostos são ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Segundo Hawryszkiewicz (2010) a cultura organizacional é definida como um composto de suposições, valores, crenças, normas, padrões de comportamento e pensamentos e ações de seus funcionários; desempenhando um papel muito importante dentro da gestão do conhecimento.

3.2.3.1.1. Política de apoio a gestão do conhecimento

De acordo com O'Dell, Grayson e Essaides (2000); Awad e Ghaziri (2004), a maioria das pessoas possui um intuito natural de aprender, de compartilhar o seu conhecimento e de fazer as coisas de um jeito melhor. No entanto, esse intuito é impedido por fatores estruturais e culturais que indivíduos e organizações possuem. É por isso que o compartilhamento de conhecimento deve ser encarado por toda a organização como sendo uma estratégia organizacional para garantir a qualidade e eficiência de todo o processo a ser realizado. A equipe deve estar em sintonia e a alta administração deve incentivar o compartilhamento dessas práticas.

A gestão do conhecimento pode ser abordada de forma natural para adaptar os funcionários e a organização a buscar algo que pode ser valorizado. Essa maneira flui muito melhor na aceitação dos funcionários do que a campanha de mudança direta (MCDERMOTT, 2000).

McDermott e O'Dell (2001) comprovaram com suas pesquisas que para se implantar a gestão do conhecimento com sucesso em uma empresa, não se deve mudar sua cultura, mas sim, criar abordagens de gestão do conhecimento para atender sua cultura.

Por meio de uma pesquisa realizada, Mertins, Heisig e Vorbeck (2001) defiram que as corporações industriais de serviços na Europa acreditam que a cultura corporativa é um dos fatores que mais afetam o sucesso da gestão do conhecimento. Holsapple (2003) acredita que os gestores devem dar uma atenção especial com a cultura organizacional se quiserem implantar com sucesso a gestão do conhecimento em suas organizações.

3.2.3.1.2. Clima favorável a tomada de riscos e a experimentação

Segundo Crawford (1994), Davenport e Prusak (2000) e Mertins, Heisig e Vorbeck (2001) é importante ressaltar que a cultura organizacional é um dos fatores mais mencionados quando se fala em FCS na gestão do conhecimento. No entanto eles argumentam que a cultura organizacional não é uma entidade homogênea, mas sim uma rede entrelaçada de diferentes culturas profissionais, funcionais, assim como também tradições e valores corporativos.

Holsapple (2003) relata que para incentivar seus funcionários algumas empresas certificam-se que as pessoas estão motivadas a tentar novas desafios com o conhecimento. É reforçada a ideia de que os funcionários devem retirar algum tempo de seu trabalho para participar das comunidades de prática e não ter medo de cometer erros.

O papel crucial da alta administração para estimular o compartilhamento de conhecimento dentro de suas empresas, seria criar um alto grau de identificação dos funcionários com a empresa, expresso por um sentimento de orgulho, criando um ambiente mais cooperativo e aumentando a confiança dos funcionários e sua propensão a assumir riscos (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; TERRA, 2005).

3.2.3.2. Treinamento

É na fase de treinamento dos funcionários, tanto para utilização dos sistemas desenvolvidos para partilha de conhecimento como também no entendimento dos conceitos sobre gestão do conhecimento e comunidades de prática, que é criada uma base de habilidades

e competências para a utilização e incentivo de suas práticas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

3.2.3.2.1. Qualificação dos membros

De acordo com Davenport e Prusak (2000) os treinamentos não devem ser aplicados somente como um financiamento inicial, mas sim, proporcionando cursos e capacitações frequentes para seus interessados.

Damodaran e Olphert (2000) acreditam que quando aplicado o treinamento, além de favorecer uma adesão maior dos funcionários, pelo fato de já não ser uma coisa obscura e que desperta a curiosidade, eles também agilizam o amadurecimento das comunidades por conseguirem definir mais rapidamente seus objetivos e crenças.

Para que as comunidades consigam cumprir sua finalidade de armazenar, gerar e compartilhar o conhecimento, é necessário um financiamento para treinamento de seus funcionários, acredita Hasanali et al. (2002). Os recursos incluem custos de arranque, a formação, facilitação e administração. Sem esse financiamento, as comunidades podem não se desenvolver de maneira adequada ao que é proposto.

3.2.3.3. Tempo

A reclamação por falta de tempo por parte dos funcionários para se utilizar da gestão do conhecimento é uma das barreiras comuns que as organizações enfrentam. Portanto as tarefas de gestão do conhecimento devem ser combinadas com o trabalho diário e integradas na rotina de processo de trabalho dos funcionários (DAVENPORT; PRUSAK, 2000; MERTINS; HEISIG; VORBECK, 2001).

3.2.3.3.1. Falta de tempo para participação

De acordo com Wenger (1998a) as organizações devem apoiar as comunidades através do reconhecimento de seu trabalho e sustentando-os, dando aos seus membros tempo para

participar nessas atividades e criando um ambiente que reconhece os valores da comunidade. McDermott (2000) também vê o tempo para a partilha de conhecimento como uma das maiores barreiras para a participação. Os funcionários precisam de tempo suficiente para o desenvolvimento e experimentação na sua comunidade.

Em curto prazo não é possível se dedicar a ponto de ter e partilha de novas ideias e percepções. Os gerentes e administradores das comunidades devem criar um planejamento de participação em atividades relacionadas à partilha do conhecimento, como por exemplo, dando tempo aos membros assistirem as reuniões da comunidade, financiamento de eventos, criando boletins e agenda para tais tarefas (MCDERMOTT, 2000).

Holsapple (2003) acredita que o desafio hoje para os gestores envolve a maneira de traduzir alguns princípios em ação para promover as CoPs. Primeiro de tudo é fazer os gestores compreendam a sua importância e fazer com que seus colegas se sintam mais confortáveis para fornecer os recursos, tempo e incentivo para participar ativamente.

3.2.3.4. Competência dos Funcionários

North (2011), baseado em pesquisas realizadas, afirma que o investimento, bem planejado, em capital humano pode gerar muito mais valor para a empresa do que o investimento feito em materiais tangíveis.

3.2.3.4.1. Capital humano

Davenport e Prusak (2000) e Holsapple (2003) acreditam que um fator relevante para se obter um repositório de gestão do conhecimento bem sucedido dentro da organização é a qualidade de todo o conteúdo que está sendo armazenado. Os funcionários devem ter um alto nível de funções e responsabilidades, experiências, motivação, respeito, confiança, honestidade e integridade.

Segundo Terra (2001), o departamento de gestão do conhecimento deve observar o conteúdo das comunidades e as contribuições dos membros. Isto é muito importante, especialmente para grandes empresas, pois os funcionários perdem a confiança nestas práticas

quando eles sentem que o conteúdo armazenado não tem qualidade e relevância para seu aprendizado.

Davis, Subrahmanian e Westerberg (2005) relatam que aprender com o passado não é suficiente; outro processo importante é que o conhecimento armazenado não só deve ser consumido, mas também estar em constante melhora, com inovação, aprendizado contínuo, e novas colaborações.

3.2.3.5. Suporte

Debowski (2006) e Hislop (2009) defendem que os gerentes tem que garantir que a comunicação e o conhecimento fluam e construir oportunidades para a contribuição e interação social. Além de dar suporte construindo redes efetivas de conhecimento, devem-se identificar áreas de potencial aprimorado e fornecer conexões para outros pares de conhecimento.

3.2.3.5.1. Política de governança para dar suporte as CoPs

Segundo Terra (2001), além de uma formação inicial, os funcionários devem contar com o apoio direto de moderadores locais ou treinadores que irão ajudá-los a fazer o melhor uso das comunidades. Isto significa que a equipe de gestão do conhecimento deve permanentemente investir em recursos essenciais, como por exemplo, em comunicação interna, treinamento, organização de oficinas, divulgação de contato para suporte, etc.

Hasanali et al. (2002) defende que deve existir sempre um grupo central que fica envolvido em fatores administrativos nas CoPs. Esse grupo central apoia e atua como consultores internos na comunidade, ou seja, todas as comunidades possuem um grupo específico, que pertence e conhece a comunidade, para dar suporte aos seus membros.

Holsapple (2003) relata que existem três áreas nas quais as organizações podem fornecer suporte as CoPs: gerenciamento, infraestrutura técnica e cultural. No seu gerenciamento devem ser criados ambientes adequados, reforçar normas e ajudar a definir expectativas. Na infraestrutura técnica deve ser fornecido suporte ao sistema e ferramentas, na qual as comunidades de prática foram implantadas. Já o aspecto cultural envolve promover a

aceitação e crença das CoPs, como por exemplo, divulgando o tema ou dando tempo aos seus funcionários para que eles compartilhem suas ideias.

Debowski (2006) acredita que as organizações que incentivam as CoPs têm a responsabilidade de apoiar a manutenção e o desenvolvimento de grupos identificados como de importância estratégica. O apoio pode ser na forma de orientação sobre como desenvolver e manter uma CoP positivamente e construtivamente, ou pode suportar mais diretamente determinados grupos com mobilização de recursos adicionais e expertise.

3.2.3.6. Estratégias e Objetivos

Segundo Damodaran e Olphert (2000) as comunidades de prática devem possuir um relacionamento claro com necessidades específicas de negócio, evitando possível desalinhamento estratégico ou perda de foco.

3.2.3.6.1. Objetivos claros e realistas

Terra (2001) defende que a visão e estratégia da alta gerência têm papel crucial para o gerenciamento do conhecimento. A alta administração tem papel fundamental na definição dos conhecimentos a serem focalizados, na clarificação da estratégia organizacional e na definição de metas.

3.2.3.6.2. Alinhamento entre estratégia de GC e estratégia de negócio

Segundo Wenger e Snyder (2000) as comunidades de prática ajudam no alinhamento da estratégia organizacional, pois os conhecimentos armazenados promovem a alta qualidade de informação e know-how sobre a economia em desenvolvimento.

Debowski (2006) ainda acredita que o uso de CoPs podem produzir conteúdo importante e influenciar na estratégia da organização promovendo maior inovação, aumentando o uso das melhores práticas, dando apoio e ensinando os seus membros.

Figueiredo (2005) ainda destaca que mais do que partilhar conhecimentos, a GC deve estar vinculada a aprendizagem de conteúdos úteis ao negócio. Em comunidades de prática a partilha de conhecimento é espontânea e positiva. Porém, deve haver um controle para que o foco esteja em assuntos relacionados ao negócio. Do contrário, perde-se muito tempo na partilha e aprendizagem de conteúdos sem utilidade prática para a empresa, fugindo das expectativas estratégicas. O importante é aprender o que é certo, e isso envolve aprender com outros colaboradores, com o mercado, com clientes, com concorrentes, com parceiros, com fornecedores, com empresas de outros setores, com institutos de pesquisa entre outros.

3.2.3.7. Avaliação e medição de desempenho

A mensuração do desempenho nas organizações tem como objetivo prover, tanto gestores, quanto aos seus funcionários, um retorno da situação em que a empresa se encontra, como também para melhorar seus processos e produtos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2007).

Da mesma forma, os repositórios de conhecimento, como por exemplo, as comunidades de prática também devem ser avaliadas e mensuradas para que melhores práticas possam ser aplicadas.

3.2.3.7.1. Feedback das CoPs

Davenport e Prusak (2000), McDermott (1999) e Probst, Raub e Romhardt (2002) defendem que os gerentes, através da medição de desempenho das CoPs, podem tomar medidas e posições para que os pontos identificados como limitantes possam ser reavaliados e melhorados.

Terra (2001) acredita que deve haver uma compreensão apurada pela empresa de onde reside o seu valor. O uso de indicadores relacionados à valorização de capital intelectual da empresa e comunicação deve ser realizado por toda a organização.

Segundo Holsapple (2003), o tema sobre medição de desempenho nas CoPs é polêmico e já foi discutido por diversos autores que apresentam diferentes técnicas, como por exemplo o Balanced Scorecard (BSC) ou a revisão e avaliação de todo conteúdo postado nas

CoPs por parte dos gerentes. Mas o autor acrescenta que muitos acreditam que exista uma maneira diferente para mensurar o valor nas CoPs que precisa ser melhor entendido antes de ser identificado.

Terra (2005) também argumenta que a falta de comprovação de resultados positivos através da mensuração tradicional, pode levar a desconfiança e descrenças sobre o valor de processos de criação do conhecimento.

Archibald e McDermott (2008) relatam que existem muitos casos nas literaturas sobre as CoPs que possuem resultados qualitativos impressionantes, avaliados como uma grande riqueza para as organizações. No entanto, estudos quantitativos sobre o impacto das comunidades sobre o desempenho organizacional e individual são muito mais difíceis de encontrar.

3.2.3.8. Fatores motivacionais

Um fator muito importante, destacado por Davenport e Prusak (2000) é a definição de um sistema de recompensas. Existem pessoas que compartilham conhecimentos movidos pela boa vontade, mas não se deve confiar somente nisso. Para que a implantação de GC funcione, é necessário que as pessoas envolvidas sintam que recebem algo em troca de sua colaboração. Esta troca envolve fatores tangíveis e intangíveis.

3.2.3.8.1. Incentivos e recompensas

O sistema de recompensas de uma organização influencia sobremaneira a forma como o compartilhamento ocorre em seu interior. Muitas vezes, uma ênfase errônea no comportamento que se recompensa pode causar uma inibição no processo de troca de conhecimentos. Sistemas de recompensa (financeiras ou sociais) que privilegiam os detentores do conhecimento também podem favorecer um ambiente de sonegação de informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

Segundo Terra (2001) o reconhecimento profissional de um bom desempenho, no próprio ambiente de trabalho ou até além de suas fronteiras, é um bom instrumento de

incentivo, mas deve ser utilizado com critérios claros que encorajem o compartilhamento de conhecimento.

A motivação dos funcionários na participação de uma CoP é um tema muito mais complexo do que apenas explicar que é "bom" para a organização. Mudar velhas práticas e crenças que funcionou bem no passado é o desafio mais difícil. Algumas empresas começaram a fornecer alguma recompensa monetária para aqueles que mais se dedicam. Com outro conceito menos capitalista, os gerentes de outras empresas se dedicam para que seus funcionários comecem a pensar mais coletivamente, dando apoio moral e deixando-os mais confortáveis para se dedicarem as CoPs. (HOLSAPPLE, 2003)

As organizações podem oferecer a seus colaboradores uma série de incentivos ao compartilhamento do conhecimento, que estão muito mais relacionados ao longo prazo e vão além de simples recompensas. Esses incentivos podem abranger desde promoções e oportunidades de crescimento até a obtenção de mais visibilidade na organização (AWAD; GHAZIRI, 2004; HISLOP, 2009; HAWRYSZKIEWYCZ, 2010).

3.2.3.9. Divulgação de GC e CoPs dentro da empresa

Probst, Raub e Romhardt (2002) acreditam que a divulgação sobre gestão do conhecimento, seus conceitos, suas formas de uso dentro da empresa, aonde conseguir suporte ou treinamento; são algumas das ferramentas básicas para difundir a ideia pela organização.

3.2.3.9.1. Divulgação do tema

Hasanali et al. (2002) argumenta que é necessário constantemente lembrar os funcionários sobre a importância das comunidades, realizando palestras e encontros da administração e funcionários em geral. Terra (2001) também recomenda que a equipe de GC sempre faça divulgações e propagandas sobre seu trabalho de uma forma que dê visibilidade para todos os funcionários da empresa.

3.3. RESUMO

O Quadro 5 apresenta um resumo das características dos fatores críticos de sucesso nas comunidades de prática abordados pelo presente capítulo.

Quadro 5 – Resumo dos fatores críticos de sucesso nas CoPs utilizados na pesquisa

Aspectos Humanos	<u>Comunicação</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir diferentes culturas e línguas • Romper barreiras organizacionais Romper barreiras de tempo e espaço
	<u>Comportamental</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar resistência ao compartilhamento do conhecimento Resistência a mudanças, ao novo Sentimento de diminuição de poder e/ou status Não ter compromisso de participação
	<u>Confiança/Crença</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Faltar credibilidade e aceitação nas práticas de GC Não possuir um ambiente seguro e de confiança mútua
Aspectos Tecnológicos	<u>Tecnologia da Informação</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia de difícil utilização Possuir um ambiente inadequado e não intuitivo <ul style="list-style-type: none"> • Não abranger todas as necessidades dos usuários Ferramentas que não proporcionam o processo de geração, compartilhamento e armazenamento do conhecimento adequadamente Não possuir um ambiente de conhecimento dinâmico
Aspectos Organizacionais	<u>Cultura Organizacional</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Política organizacional não apoia as práticas de GC Valores e crenças desfavoráveis ao compartilhamento de conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Clima desfavorável à tomada de riscos e a experimentação Não apoio à aprendizagem, tomada de decisão e inovação com conhecimento adquirido
	<u>Treinamento</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Má qualificação dos membros Falta de uma habilidades e competências
	<u>Tempo</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo para participação Tarefa não integrada a rotina de trabalho
	<u>Competência dos funcionários</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano desqualificado Qualidade de conteúdo ruim
	<u>Suporte</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de política de governança para dar suporte as CoPs – moderadores Não garantir que a comunicação e o conhecimento fluam Ambientes inadequados, deficiência de ajuda as CoPs
	<u>Estratégia e Objetivos</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos incertos e não realistas Falta de foco do conhecimento e estratégias organizacionais <ul style="list-style-type: none"> • Desalinhamento entre estratégia de GC e estratégia de negócio
	<u>Avaliação e Medição de Desempenho</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de feedback das CoPs Falta de retorno da situação das CoPs
	<u>Fatores Motivacionais</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de incentivos e recompensas Não encorajamento para o compartilhamento Não existir reconhecimento profissional
	<u>Divulgação</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez na divulgação do tema Deficiência ao difundir a ideia pela organização Não ressaltar a importância da GC e das CoPs

Fonte: Elaborado pelo autor

4. MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS

Este capítulo descreve detalhadamente todas as características dos métodos de pesquisa que foram adotados nesta dissertação e como foram aplicados no decorrer do trabalho.

4.1. A PESQUISA CIENTÍFICA

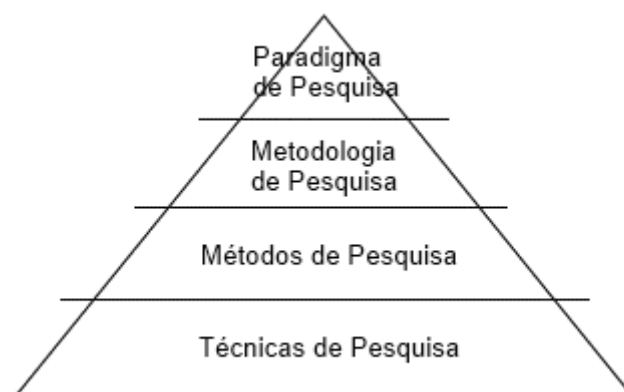
Ruiz (1988) descreve a pesquisa científica como

A realização completa de uma investigação, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. É o métodos de abordagem de um problema em estudo e caracteriza o espaço científico de uma pesquisa. (RUIZ, 1988, p. 48)

Segundo Welman, Kruger e Michell (2005) a pesquisa é o processo realizado para se obter conhecimento científico sobre determinado assunto, utilizando diferentes métodos e procedimentos.

Jonker e Pennink (2010) argumentam sobre os quatro níveis de aprofundamento que a pesquisa deve ter para possuir caráter científico, apresentados pela Figura 4. O pesquisador deve estruturar a abordagem da sua pesquisa e seu projeto deve estar apto a justificá-la.

Figura 4 – A pirâmide de pesquisa.



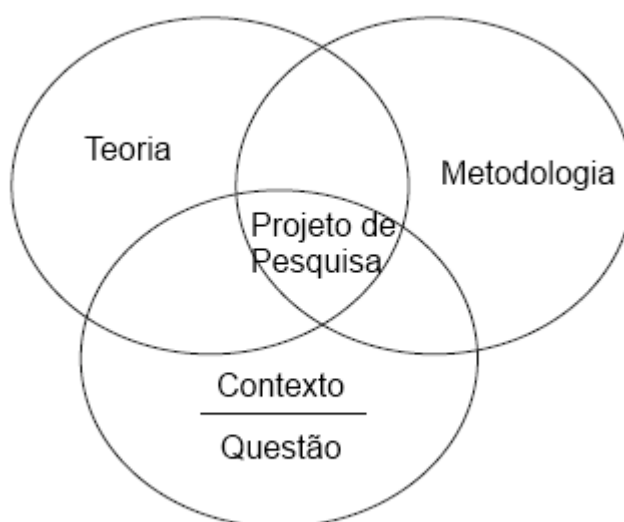
Fonte: Adaptado de Jonker e Pennink (2010, p. 23)

A seguir são descritos cada um desses itens (JONKER; PENNIK, 2010, p.23):

- Paradigma de Pesquisa: como o pesquisador vê a "realidade". Um paradigma expresso em sua "abordagem básica";
- Metodologias de Pesquisa: "um caminho" para realizar a pesquisa que está adaptada ao paradigma de pesquisa;
- Métodos de Pesquisa: etapas de ação específicas que precisam ser executadas em certa ordem;
- Técnicas de Pesquisa: práticas "instrumentos" ou "ferramentas" para a geração, coleta e análise de dados.

Jonker e Pennink (2010) ainda ressaltam a importância na hora de criar o projeto da pesquisa, pois ele deve combinar a noção teórica dos temas abordados e elementos para suportar a investigação por métodos e técnicas de coleta de dados empíricos, como pode ser visto na Figura 5.

Figura 5 – Projeto de Pesquisa.



Fonte: Adaptado de Jonker e Pennink (2010, p.40)

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, exploratória e descritiva para o desenvolvimento de um estudo de caso utilizando, do ponto de vista da abordagem, a análise de dados quantitativos. Entretanto, como complementação da pesquisa também foram utilizadas técnicas com cunho qualitativo em função de identificar a opinião dos participantes sobre o ambiente pesquisado.

4.2. CLASSIFICAÇÃO

Em seguida são especificados e embasados com fundamentos teóricos todos os métodos utilizados na realização dessa dissertação.

4.2.1. Natureza

Quanto a natureza da pesquisa, pode-se classifica-la em pesquisa aplicada.

4.2.1.1. Pesquisa Aplicada

Segundo Jonker e Pennink (2010), a pesquisa aplicada tem como característica gerar dados, percepções, métodos, conceitos e visões, que geralmente surgem em pesquisas fundamentais, para se obter maior conhecimento sobre algum determinado assunto e resolver algum problema específico ou melhoria em uma organização.

Essa pesquisa pode ser considerada de natureza aplicada, pois esta direcionada a geração de conhecimentos para aplicação prática e solução de um problema local na empresa estudada.

4.2.2. Abordagem do Problema

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa envolve tanto métodos quantitativos quanto qualitativos.

As pesquisas quantitativas e qualitativas se diferem não somente no tipo de dado coletado, mas também no método de pesquisa, no tema e em sua natureza. Apesar de suas diferenças, as duas formas de pesquisa podem ser usadas complementarmente, ou seja, os aspectos qualitativos de um estudo podem estar presentes em informações colhidas por instrumentos quantitativos (JICK, 1979; BORTZ; DÖRING, 2002).

4.2.2.1. Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa em estudos organizacionais abrange a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes no universo de pesquisa para poder classificá-los e analisá-los, através de uma amostra que o represente estatisticamente (HAYATI; KARAMI; SLEE; 2006).

Sob uma forma de análise quantitativa, foram analisados e interpretados os resultados a partir das médias e percentuais das respostas obtidas pelo questionário aplicado, demonstrando em que grau os fatores críticos de sucesso podem influenciar o bom funcionamento das comunidades de prática.

4.2.2.2. Pesquisa Qualitativa

Bryman (1989) lista as principais características da pesquisa qualitativa, como sendo:

- O ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador o instrumento fundamental;
- Múltiplas fontes de dados são utilizadas;
- O significado para as pessoas é a preocupação principal do investigador;
- O pesquisador tem proximidade no fenômeno estudado.

Para Miles e Huberman (1994) ao utilizar a pesquisa qualitativa o pesquisador consegue obter descrições e explicações mais ricas sobre a realidade no contexto estudado.

Além disso, a abordagem qualitativa ajuda o pesquisador a ir além de concepções iniciais e a gerar ou revisar estruturas teóricas.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura dar foco na compreensão do assunto que esta sendo abordado, com opiniões dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social. A interpretação do material recolhido na pesquisa é feita sobre a perspectiva dos participantes, sem se preocupar com representações numéricas, gráficas e estatísticas. Para que essa interpretação ocorra de forma considerável é importante que o pesquisador, o instrumento de investigação principal, esteja em contato direto e prolongado com o campo de trabalho (PATTON, 2002; BORTZ; DÖRING ,2002).

A pesquisa qualitativa tem como objetivo identificar em profundidade as características não mensuráveis e não qualificáveis. Nesse estudo a pesquisa qualitativa foi realizada através da análise das respostas e opiniões obtidas nas questões abertas, que fazem parte do questionário aplicado.

4.2.3. Objetivos

Com relação aos objetivos, este trabalho tem como característica uma pesquisa exploratória e descritiva, pois busca a compreensão aprofundada sobre os assuntos estudados no cenário pesquisado.

4.2.3.1. Pesquisa Exploratória

Gil (1991) propõe que as pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, tornando-os mais explícito para a construção de hipóteses. Seu objetivo principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Segundo Mattar (1994), as pesquisas exploratórias visam prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema que esta sendo abordado. São apropriados para os primeiros estágios da investigação, familiaridade e compreensão dos fenômenos.

Malhotra (2001) afirma que a pesquisa exploratória pode ser utilizada para:

- Formular um problema ou defini-lo com maior precisão;
- Identificar cursos alternativos de ação;
- Desenvolver hipóteses;
- Isolar variáveis e relações-chaves para exame posterior;
- Obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema;
- Estabelecer prioridade para pesquisas posteriores.

4.2.3.2. Pesquisa Descritiva

Para Thomas e Nelson (1996) as pesquisas descritivas buscam conhecer e interpretar a realidade, por meio de observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos, sem interferir ou modificar no cenário estudado. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. As técnicas utilizadas para a obtenção de informações são bastante diversas, destacando-se os questionários, as entrevistas e as observações.

Com o uso da pesquisa descritiva e exploratória foi possível aperfeiçoar o conhecimento sobre o tema estudado. Este aperfeiçoamento foi realizado através de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo, o questionário que foi aplicado dentre os funcionários, as documentações da empresa, como descrição do cenário estudado e a observação de pontos relevantes que poderiam influenciar os resultados da pesquisa em questão.

4.2.4. Procedimentos Técnicos

Fazem parte dos procedimentos técnicos desta pesquisa os seguintes itens: pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa participante.

4.2.4.1. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, como afirma Ruiz (1988), consiste em um levantamento de tudo o que já foi produzido e que já é conhecido sobre determinado assunto. Ainda segundo Parra e Santos (1998) qualquer que seja o campo a ser pesquisado é sempre necessário fazer uma pesquisa bibliográfica, para que tenha um conhecimento prévio de como se encontra o assunto estudado.

Além das razões citadas acima, Welman, Kruger e Mitchell (2005) ainda acrescentam algumas principais razões para se fazer um estudo bibliográfico antes de iniciar qualquer pesquisa:

- Uma revisão pode trazer ao pesquisador fatos e informações importantes sobre o assunto estudado;
- Evitar duplicação de pesquisas já realizadas anteriormente;
- Caso o estudo já tenha sido realizado por outros autores, com uma revisão o pesquisador pode identificar aspectos que ainda não foram explorados;
- Uma revisão também pode ajudar o pesquisador a desenvolver diversas partes do seu trabalho;
- Complemento ou melhora de problemas e pontos fracos identificados em pesquisas anteriores;
- O pesquisador pode ter ideias de como proceder com a investigação;
- Em estudos relacionais e exploratórios, a revisão proporciona ao pesquisador uma base para variáveis de relacionamento, tipos de relacionamento e medição;
- As conclusões de pesquisas anteriores revisada pelo pesquisador podem ajudá-lo na conclusão de sua pesquisa;
- A revisão gera motivação.

A pesquisa bibliográfica, que foi realizada nos Capítulos 2 e 3 deste trabalho, auxiliou no entendimento do assunto abordado além da identificação de pontos relevantes para dar continuidade à pesquisa.

4.2.4.2. Estudo de Caso

Segundo Gil (1991) as pesquisas baseadas em estudo de caso tem como objetivo estudar uma situação ou fenômeno isolado em profundidade para obter uma compreensão ampliada sobre outros casos similares. Nos estudos de casos descritivos é relevante obter uma situação detalhada do tema estudado para facilitar sua compreensão, não incluindo a tentativa de testar ou construir modelos teóricos no momento. Na verdade esse tipo de estudo deve ser a base para futuras pesquisas comparativas e construções de teorias. Os estudos de caso avaliativos envolvem tanto a descrição quanto a interpretação, mas o objetivo principal é usar os dados para avaliar o mérito de alguma prática, programa, movimento ou evento.

Ainda segundo Yin (2001, p. 21)

[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

Yin (2001) defende que o estudo de caso é a estratégia mais indicada para investigações de temas relativos a campo de estudos organizacionais e gerenciais. Ainda segundo o autor, evidências para um estudo de caso podem vir de fontes diferentes, mas o que é fundamental é que estas possam convergir para o mesmo conjunto de descobertas e que forneçam ligações entre as questões e conclusões.

Welman, Kruger e Mitchell (2005) definem estudo de caso como um estudo com um número limitado de unidades de análises, que podem ser indivíduo, grupos ou instituições, ou seja, uma análise intensiva de uma situação em particular. Kutzschenbach (2006) ainda destaca que o método de estudo de caso traz uma compreensão de uma questão ou objeto complexa e pode estender a experiência ou adicionar força para o que já é conhecido através de pesquisas anteriores.

O estudo de caso desse projeto foi realizado em uma empresa alemã, atuante no setor automobilístico e que já implementa há alguns anos o tema abordado por esta pesquisa. Maiores informações sobre a empresa e seu funcionamento são apresentadas no Capítulo 5. A coleta de dados se deu através de uma pesquisa *survey* utilizando como instrumento de pesquisa um questionário.

Segundo Gil (1991), *survey* se constitui no levantamento de dados em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado para se obter conclusões correspondentes com os dados coletados. Os levantamentos tipo *survey* têm como objetivos contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse por meio da coleta de informações sobre indivíduos ou sobre os ambientes desses indivíduos, afirma Forza (2002). Ainda segundo o autor, as *surveys* podem ser exploratórias (adquirir um “insight” inicial sobre um tema e fornecer base para uma *survey* mais detalhada), confirmatórias (teste de teorias ou explanatórias), ou descritivas (entendimento da relevância de certo fenômeno e descrição da distribuição do fenômeno na população, com o objetivo de fornecer subsídios para construção de teorias ou seu refinamento).

Segundo Babbie

[...] pesquisa de survey se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica, mas há muitos tipos de survey. O termo pode incluir censos demográficos, pesquisas de opinião pública, pesquisas de mercado sobre preferências do consumidor, estudos acadêmicos sobre preconceito, estudos epidemiológicos etc. Surveys podem diferir em termos de objetivos, custos, tempo e escopo (BABBIE, 1999, p.95).

4.2.4.3. Pesquisa Participante

Segundo Welman, Kruger e Mitchell (2005) só é considerada pesquisa participante quando o pesquisador fica um período extenso fazendo parte e relatando os acontecimentos diários de determinado grupo. O pesquisador observador deve se tornar membro do ciclo do grupo ou evento que esta sendo pesquisado, para que seja possível:

- Experimentar o que os membros do grupo experimentam;
- Entender o mundo, a vida dessas pessoas;
- Enxergar coisas a partir da perspectiva do grupo;
- Desvendar o significado de suas vidas e mundos, incluindo seus comportamentos.

A autora da pesquisa trabalhou no departamento de gestão do conhecimento da empresa estudada durante seis meses, período em que pode conhecer melhor o funcionamento

das comunidades, suas práticas adotadas e implementar a pesquisa para desenvolvimento da seguinte dissertação.

4.3. ESTRUTURA DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS

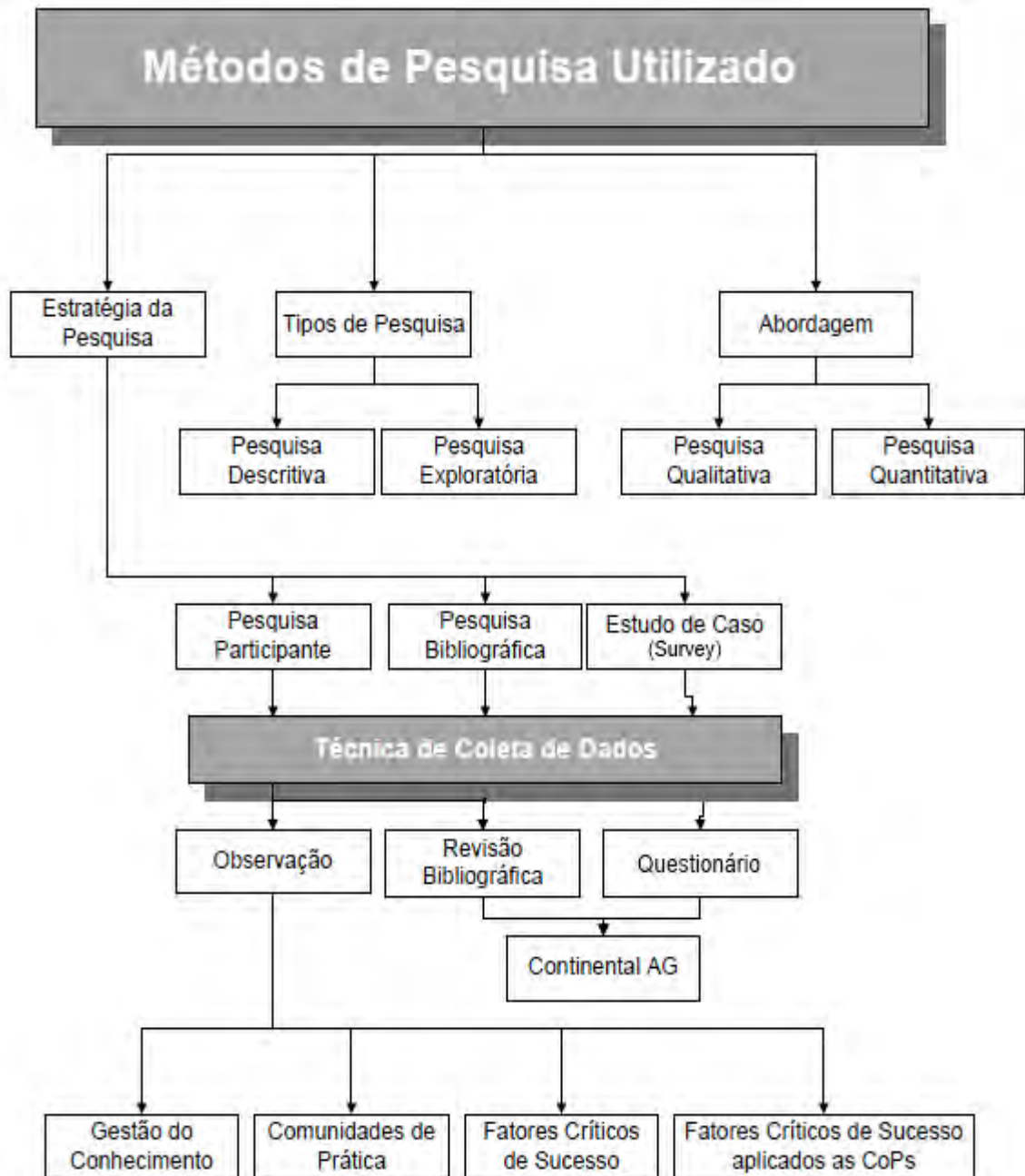
Os métodos de pesquisa utilizados podem ser divididos em três etapas, iniciando-se com a compreensão e planejamento da pesquisa, no qual foram utilizadas técnicas de *pesquisa participante* no cenário estudado, para observar, relatar e fazer parte do mundo das comunidades de prática. Paralelamente foi realizada uma *pesquisa exploratória*, por meio de revisões bibliográficas, que possibilitou uma maior compreensão do assunto abordado.

A segunda etapa envolve a construção dos conceitos, período no qual, após alguns meses trabalhando como moderadora das CoPs da Continental AG, foi possível compreender que apesar do grande número de comunidades criadas, elas rapidamente acabavam em desuso. Neste momento foi identificado o problema de pesquisa da dissertação e com o uso do conhecimento já adquirido, foi possível selecionar e classificar dos fatores críticos de sucesso que podem afetar o uso das comunidades de prática no ambiente estudado.

Na terceira etapa, utilizando como instrumento de pesquisa um questionário baseado no Quadro 5 do Capítulo 3, foi realizado um *survey*, para investigar quais destes fatores afetam o desenvolvimento das comunidades e com qual intensidade. Com a análise *quantitativa e qualitativa* dos resultados pode-se chegar à proposta desta pesquisa.

O esquema mostrado na Figura 6 possibilita uma melhor visualização de todos os métodos implementados na pesquisa e embasados neste capítulo.

Figura 6 – Estrutura de metodologia da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor

4.4. CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA ESCOLHA DO CASO

A empresa Continental AG foi escolhida para ser pesquisada nessa dissertação por diversos motivos concretos que são descritos a seguir:

- Fazer parte da população de estudo, ou seja, possuir um departamento de gestão do conhecimento, com funcionários que se dedicam todos os dias para que a troca de conhecimento dentro da empresa ocorra da melhor forma possível;
- Facilidade de acesso ao cenário estudado. Conhecimento por parte da autora dos projetos e trabalhos de gestão do conhecimento realizados internamente e facilidade para implantação do questionário;
- Empresa respeitada no mercado, com mais de 145 000 funcionários espalhados em 46 países do mundo todo, além de estar entre os cinco primeiros fornecedores mundiais da indústria de automóvel e possui o segundo lugar na Europa;
- A gestão do conhecimento já está implantada na empresa há muitos anos e possui uma quantidade grande de funcionários que utilizam as comunidades de prática;
- As empresas alemãs possuem uma cultura de apoio às pesquisas acadêmicas. Muitas das empresas oferecem vagas de emprego específicas para desenvolvimento de tese de mestrado ou doutorado.

4.5. COLETA DE DADOS

Essa dissertação envolve diferentes tipos de coletas de dados. A revisão bibliográfica coleta dados através de pesquisa em livros, artigos, jornais, revistas, teses, etc. A descrição da empresa estudada é caracterizada através de observação por parte da autora e documentação fornecida pela empresa. Na parte final foi realizado um levantamento de maiores informações com ajuda dos funcionários da empresa, que por meio de um questionário pode-se identificar e analisar os fatores pesquisados.

A maior vantagem de se usar o questionário como coleta de dados segundo Phillips (1967) é que se pode obter informações sobre os valores, as expectativas individuais e relacionamento social, mas a sua grande desvantagem é que o investigador não tem um

controle muito grande na situação de coleta de dados, pois algum fator desconhecido pode afetar os resultados.

O questionário aplicado (ver apêndices A e B) contém 27 questões baseadas nos fatores críticos de sucesso que podem afetar as comunidades de prática, formuladas através do Quadro 5, com ajuda da revisão bibliográfica e observação do ambiente de pesquisa. O questionário é composto de 24 questões de única escolha (obrigatórias), uma questão de múltipla escolha (obrigatória) e duas questões abertas (não obrigatórias).

A questão 25, de múltipla escolha, foi implementada com o objetivo de identificar, na opinião dos participantes, quais os três principais FCS, dentre os fatores já mencionados nas questões anteriores, que mais afetam o desempenho das comunidades de prática.

Para evitar um número muito grande de resultados inválidos, onde nem todas as questões estivessem respondidas, o questionário foi elaborado com as questões de 1 à 25 como sendo obrigatórias e as questões 26 e 27 como voluntárias para sugestões de melhorias.

A escala utilizada no questionário foi baseada na escala de Likert, de 1 à 5 pontos variando entre: “concordo plenamente” à “discordo plenamente”. Foi adotada, por normas da empresa, a opção “sem opinião”, caso o funcionário não queira responder a respectiva questão ou realmente não possui opinião sobre o respectivo assunto. As regras da empresa exigem um questionário sem obrigações que possam comprometê-lo.

Antes do questionário ser aplicado aos funcionários da empresa, foi realizado um projeto piloto, sendo o mesmo analisado e avaliado por profissionais do departamento de gestão do conhecimento e em seguida por alguns especialistas de diversas áreas que se mostraram interessados no assunto. Essa experiência foi de grande relevância para a qualidade do questionário.

O termo “Sharepoint Communities” (Comunidades Sharepoint) foi inserido no questionário devido um dos participantes da avaliação do projeto piloto mencionar que o termo é utilizado informalmente pelos funcionários, e que muito deles só conhecem as comunidades de prática por este nome.

4.6. AMOSTRA UTILIZADA PARA A COLETA DE DADOS

O questionário foi aplicado internamente em uma das comunidades de prática, onde se reúnem todos os moderadores das outras comunidades. Os moderadores, explicado mais especificamente no Capítulo 5, são classificados como os criadores, os maiores responsáveis e interessados pelas comunidades.

Foi escolhido aplicar o questionário dentro desta comunidade pelo fato de possuir um número elevado de participantes (quase 500 membros) e ser destinada a troca de conhecimento entre moderadores e a equipe de gestão do conhecimento da empresa para melhorias das comunidades.

O questionário foi divulgado dentro da própria comunidade, por uma ferramenta de anúncio do Sharepoint (“Announcements”), como é mostrado na Figura 7, que automaticamente enviou um email com o comunicado para todos os membros da comunidade e aqueles que se sentiram interessados em ajudar para a melhoria da qualidade dos serviços e ferramentas na troca de conhecimento nas CoPs, colaboraram respondendo o questionário.

O questionário foi aplicado num período curto de apenas dois meses (julho e agosto de 2011), pelo motivo de prévia avaliação por parte da empresa para permissão de sua implementação.

Figura 7 – Anúncio sobre o questionário na Comunidade de Prática.

The screenshot shows a SharePoint page for the 'Improving the Communities of Practice (CoPs)' community. The page header includes the Continental logo and navigation links like 'Home | Tools | Urgent Request Notification Blacklist'. The main content area features a post titled 'Improving the Communities of Practice:' with the following text:

Dear KM community members and moderators,

The knowledge management team has been working hard to bring greater benefit to the future of Continental. A questionnaire was elaborated to evaluate the communities of practice, one of four KM concepts at continental and with the help of the KM Community members we can get a feedback from the work done by the knowledge management department. With these results we can add greater value to our systems and tools in the future.

The survey is done on a complete anonymous level and the participation is complete voluntary. All data will be handled anonymous and confidential.

Please help us to answer the questionnaire and to bring new improvements to the Communities of Practice (SharePoint Communities)!

To be easier the questionnaire was elaborated in two versions, English and German, which can be found through the links below or in the surveys part in this KM Community.

Improving the Communities of Practice - English- <https://workspace1.conti.de/content/00002848/Lists/Improving%20the%20Communities%20of%20Practice%20of%20English/overview.aspx>

Verbessem der Communities of Practice – Deutsch - <https://workspace1.conti.de/content/00002848/Lists/Verbessem%20der%20Communities%20of%20Practice/overview.aspx>

If you have any doubts please contact Patricia Gatti (Patricia.Gatti@continental-corporation.com).

The Knowledge Management Team thanks you very much for your collaboration!

The left sidebar contains a 'Surveys' section with three items: 'Importance of KM and Support', 'Verbessem der Communities of Practice - Deutsch', and 'Improving the Communities of Practice - English'. The last two items are highlighted with red boxes.

Fonte:Continental AG (2011b)

4.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A seguir são apresentadas algumas restrições que puderam influenciar com muita ou pouca intensidade nos resultados finais dessa pesquisa.

Algumas limitações referentes às perguntas realizadas no questionário ocorreram por parte da empresa. A Continental AG possui uma política de sigilo para informações referentes aos funcionários da empresa, envolvendo, por exemplo, nome, departamento, idade, país e até mesmo informações de frequência de uso das ferramentas ou algo que envolva sua rotina. Por essas razões os dados mais aprofundados sobre os funcionários que fazem parte da amostra dessa pesquisa não puderam ser questionados.

Outra limitação da pesquisa é referente à forma de coleta de dados realizada. O questionário com natureza voluntária fica a critério e interesse pessoal de cada funcionário participar da pesquisa.

O fato da autora da dissertação não ser nativa no país em que a pesquisa foi aplicada pode ter afetado o desempenho do questionário, que foi aplicado tanto na língua alemã como também em inglês para que todos pudessem estar aptos a respondê-lo. Apesar de ambos os questionários terem sido revisados por toda a equipe de gestão do conhecimento da empresa (nativos da Alemanha), os termos utilizados podem não terem sido os mais adequados para o seu entendimento.

Parte da revisão bibliográfica foi baseada em livros, jornais, artigos e teses encontrados na biblioteca da universidade de Regensburg na Alemanha. Devido ao fato de seu grande acervo ser na língua alemã, houve dificuldade para o entendimento e busca de conceitos e definições para a composição da base que fundamenta esta pesquisa.

5. EMPRESA PESQUISADA

Este capítulo contém uma breve descrição sobre a empresa estudada. É abordado desde a história da empresa, sua estrutura hierárquica, afunilando até o departamento de gestão do conhecimento, que é o foco central do capítulo.

O conteúdo do capítulo mantém referência aos termos anteriormente esclarecidos na revisão bibliográfica. Este capítulo será de grande relevância para o entendimento do cenário explorado e o desenvolvimento da proposta do trabalho.

5.1. HISTÓRIA DA EMPRESA

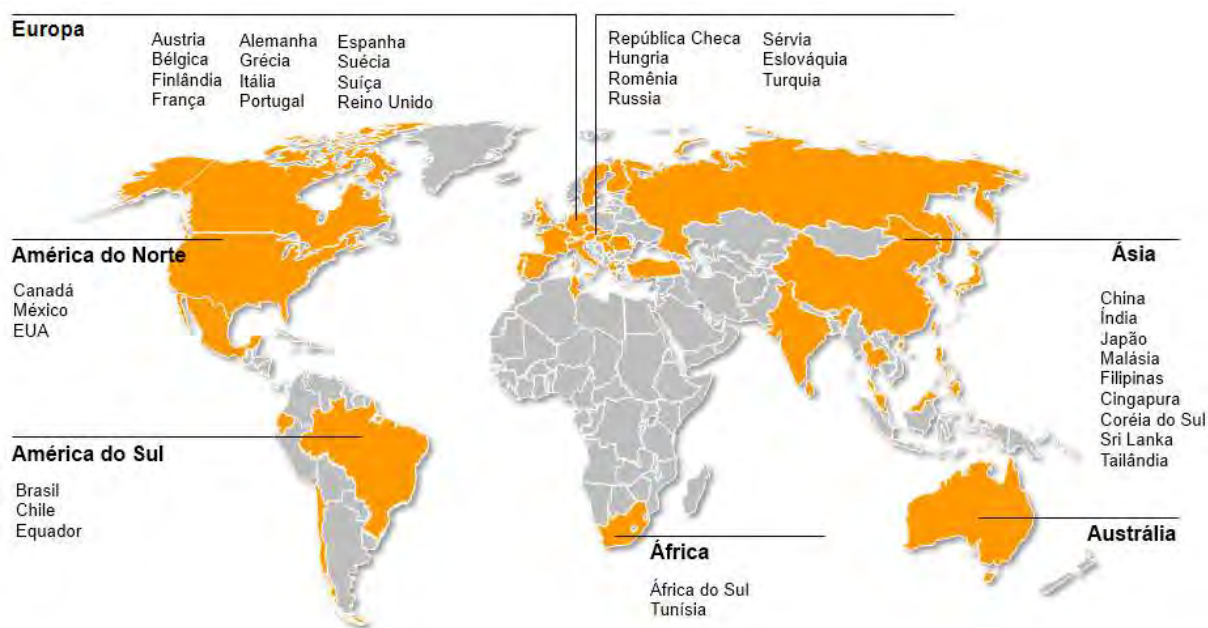
A Continental AG é uma empresa de origem alemã, de grande porte, fundada em 1871 com sede em Hannover (Alemanha). Seu ramo de atividade inicialmente era focado somente em pneus e matérias de borracha (incluindo produtos de borracha macia, tecidos emborrachados, pneus maciços para carruagens e bicicletas) se expandindo ao longo do tempo para todo tipo de peças automotivas (CONTINENTAL AG, 2011a).

A expansão não aconteceu somente no ramo de atuação mais também em seus negócios e geograficamente. A Continental AG chegou a comprar partes de empresas importantíssimas, como por exemplo, Siemens VDO Automotive AG e os negócios eletrônicos automotivos da empresa Motorola Inc. Hoje, a Continental AG está entre os cinco primeiros fornecedores mundiais da indústria automobilística e possui o segundo lugar na Europa.

Com 141 anos de experiência, a empresa atua no desenvolvimento de três divisões: automotivas, sistemas e componentes para os veículos que oferecem segurança, sustentabilidade e sistema de transporte interligado.

A empresa emprega cerca de 148 000 funcionários em 46 diferentes países em todo o mundo, como pode ser visto na Figura 8, e é uma das líderes mundiais em fornecedores automotivos. Com uma quota de exportação de cerca de 60 por cento dos setores exportadores intensivos no setor industrial alemão, responsável por cerca de 30 por cento das exportações (CONTINENTAL AG, 2011a).

Figura 8 – Principais locais de sede da empresa estudada – Continental AG

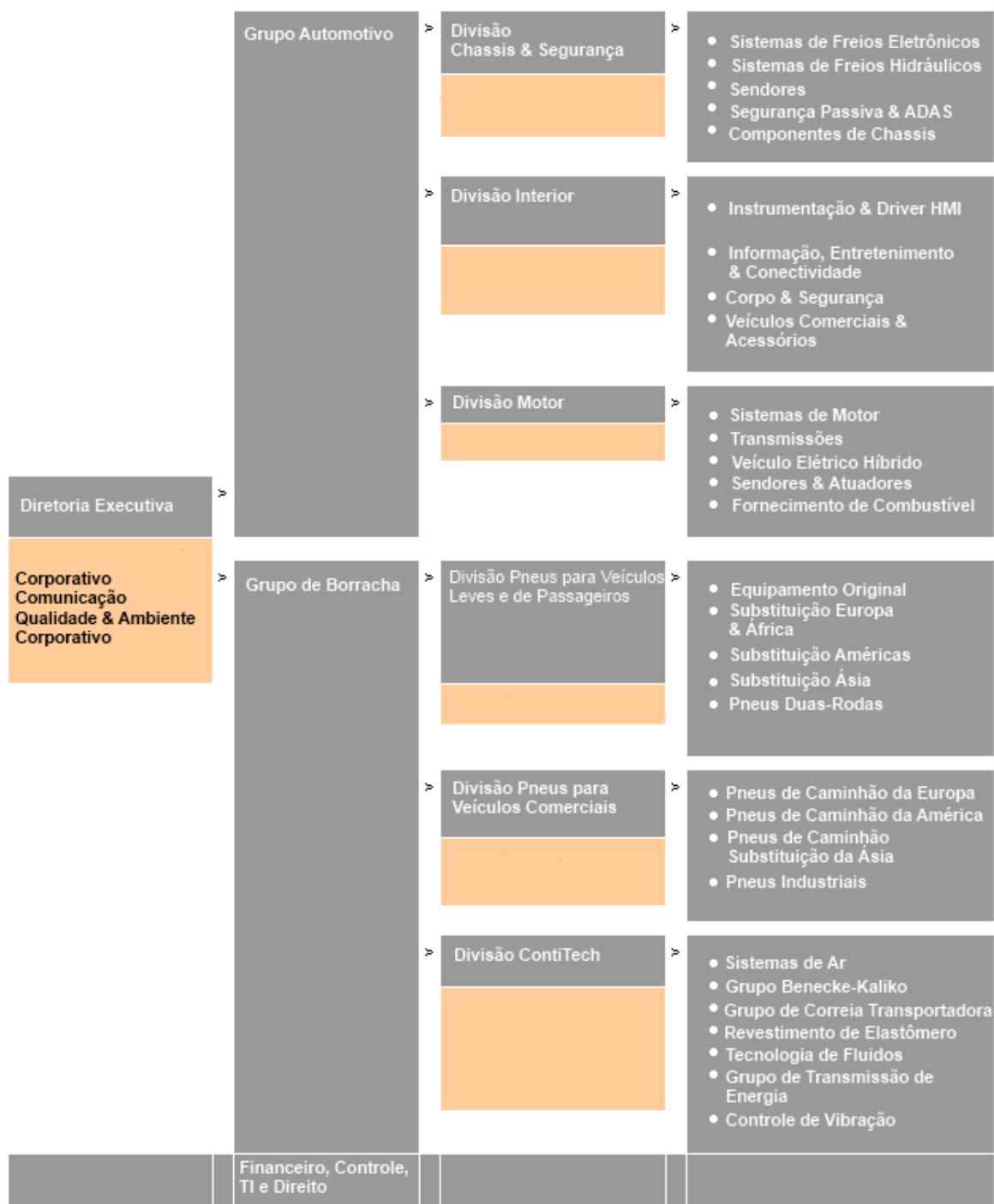


Fonte: Adaptado da Continental AG (2011b)

5.2. ESTRUTURA DA EMPRESA

O esquema demonstrado pela Figura 9 exibe a estrutura em que a Continental AG esta dividida atualmente.

Figura 9 – Estrutura da empresa pesquisada – Continental AG



Fonte: Adaptado da Continental AG (2011b)

No primeiro nível da estrutura se situa as divisões chamadas: Corporativo (Corporate), Comunicação (Communications) e Qualidade e Ambiente Corporativo (Corporate Quality & Environment), que são responsáveis por gerenciar todas as outras áreas da empresa. O grupo Financeiro (Finance), de Controle (Controlling), TI (IT) e Direito (Law) funcionam como uma base que dá suporte para todas as outras áreas. No nível inferior a empresa é dividida em

dois subgrupos: Grupo Automotivo (Automotive Group) e do Grupo de Borracha (Rubber Group), que consiste em seis divisões:

- Chassis & Segurança (Chassis & Safety) - abrange a competência principal da empresa na rede de: segurança de condução, travões, assistência ao condutor, segurança passiva e componentes de chassis;
- Motor (Powertrain) - representa soluções de sistemas inovadores e eficientes motores para veículos;
- Interior - combina todas as atividades relativas à apresentação e gestão de informação no veículo;
- Pneus para Veículos Leves e de Passageiros (Passenger and Light Truck Tires) - desenvolve e fabrica pneus para carros compactos, de tamanho médio, e os carros de passageiros, bem como vans, motocicletas e bicicletas;
- Pneus para Veículos Comerciais (Commercial Vehicle Tires) - oferece uma ampla gama de pneus para caminhões, ônibus, industrial, e pneus “off-road” para as áreas de serviços mais diversificadas;
- ContiTech - desenvolve e produz peças funcionais, componentes e sistemas para a indústria de automóvel e para outras indústrias-chaves.

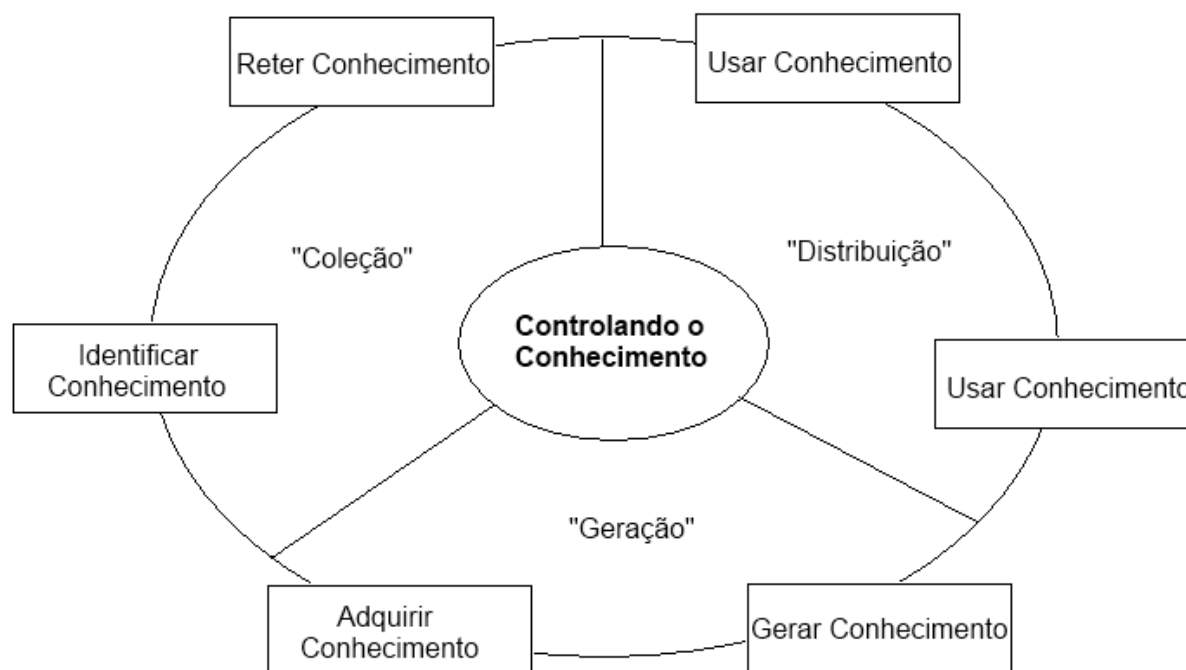
O foco nesse trabalho será na parte Corporativa (Corporate), onde o departamento de gestão do conhecimento se localiza. Em um nível mais elevado o departamento se chama Qualidade e Ambiente Corporativo (Corporate Quality & Environment), onde envolve ainda outras áreas como, por exemplo, Gerenciamento de Projetos (Project Management), Gestão de Idéias (Idea Management), Qualidade (Quality), etc. Apesar de estarem localizadas no mesmo departamento, estarem fisicamente próximas e seus temas serem de grande compatibilidade, não existe ligação entre os projetos realizados entre as áreas.

5.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CONTINENTAL AG

Segundo documentações da Continental AG, como pode ser analisada pela descrição a seguir e pela Figura 10, a gestão do conhecimento tem como definição:

Gestão do Conhecimento é o processo que tem como alvo a coordenação do "conhecimento" e recursos para alcançar o sucesso empresarial. A exposição do conhecimento na corporação visa promover processos de conhecimento, tais como a identificação, partilha e distribuição, bem como a geração de novos conhecimentos através de atividades focada na Gestão de Conhecimento (CONTINENTAL AG, 2011b).

Figura 10 – Modelo de Processo de Gestão do Conhecimento – Continental AG



Fonte: Adaptado da Continental AG (2011b)

O início da gestão do conhecimento aconteceu ainda na Siemens, onde a ideia foi criada com o objetivo de possibilitar maior eficiência no trabalho, trazer aos clientes mais benefícios, aprender mais rápido e trazer maior índice de inovação para desenvolver novos produtos e serviços (CONTINENTAL AG, 2011b).

Diferentes de outras áreas, que possuem uma central em uma das unidades e pessoas qualificadas localizadas em outras unidades da empresa para repassar a estratégia da área, a Continental AG só possui uma pequena equipe de gestão do conhecimento localizada em Regensburg (Alemanha), onde ocorreu a junção com a Siemens no passado e o surgimento da GC na Continental AG. Essa equipe de quatro pessoas é responsável por realizar todos os projetos que envolvem a GC em todas as localidades da empresa.

Em 2007, quando a Continental AG comprou parte da Siemens, a Siemens VDO Automotive AG, o departamento de gestão do conhecimento foi juntamente transferido.

Todos os possíveis empregados e os trabalhos iniciados na Siemens foram transferidos, continuados e melhorados na Continental AG.

Essa junção sofreu diversas consequências, como por exemplo, a troca de grande parte das ferramentas que eram utilizadas para armazenar o conhecimento na Siemens, devido a Continental AG não possuir as mesmas licenças de softwares.

Antes da compra da Siemens VDO Automotive AG a Continental AG não possuía um programa de gestão do conhecimento e um sistema para armazenamento da memória organizacional, por isso muitos conhecimentos até hoje ainda se encontram espalhados na intranet. No momento em que a necessidade foi surgindo os empregados foram criando ambientes adaptados e inadequados na intranet para armazenarem documentos e descrições de diversos assuntos que lhes eram relevantes.

Após o surgimento da GC na Continental AG, foi implantado uma nova forma para armazenar esse conhecimento de modo centralizado, em que todos os usuários em todas as unidades tivessem acesso ao conhecimento específico de outras áreas e pudessem se relacionar com outros funcionários, diferentes dos que se encontram somente em seu escritório.

Apesar de no início ter sido realizado algumas promoções, envolvendo recompensas aos usuários mais ativos e interessados, como um incentivo ao uso e conscientização dos funcionários sobre a importância da gestão do conhecimento, a empresa não possui nenhum tipo de programa de meritocracia para o uso das ferramentas de compartilhamento de conhecimento, ou seja, o seu uso é incentivado, mas totalmente voluntário.

Hoje a Continental AG possui quatro formas de gerir seu conhecimento, localizadas em sua intranet. As quatro diferentes práticas, já fundamentadas no Capítulo 2, que armazenam todo o conhecimento de todas as áreas e unidades da Continental AG, são:

- Páginas Amarelas (chamada ExAs Contact na Continental AG);
- Wiki (chamado Contipedia pela Continental AG);
- Lições Aprendidas (chamado Lessons Learned pela Continental AG);
- Comunidades de Prática (chamado Communities of Practice pela Continental AG).

Os links para as ferramentas de gestão do conhecimento são facilmente encontrados pelos empregados no portal da empresa, onde os temas são separados por departamento seguindo a estrutura já vista acima. Cada departamento possui uma página com sua descrição, incluindo também links para novidades na área, ferramentas utilizadas, contato com os especialistas, etc.

O portal da Continental AG pode ser exibido tanto em inglês como em alemão. Apesar disso, todo o conteúdo de gestão do conhecimento tem como padrão a língua inglesa, pelo fato do assunto ser abordado em todas as unidades da empresa, envolvendo diversos países.

A seguir é apresentado como funcionam as quatro práticas de gestão do conhecimento dentro da Continental AG.

5.3.1. ExAs Contact (Páginas Amarelas)

As páginas amarelas, assim como o nome mesmo insinua, funciona como uma lista telefônica mais incrementada, onde são armazenadas informações relevantes sobre os funcionários, suas especializações, cargos dentro da empresa, unidade de trabalho, contato, foto, etc. Essa funcionalidade é empregada como um mapeamento do conhecimento, onde os funcionários têm a opção de buscar no sistema e contatar com maior facilidade os especialistas das áreas em que tem interesse.

Na Continental o ExAs Contact fica localizada tanto na intranet da empresa como também anexada a ferramenta de email utilizada, o Lotus Note.

5.3.2. Contipedia (Wiki)

A Contipedia funciona como uma enciclopédia organizacional, que armazena todas as siglas, termos e informações relevantes aos seus funcionários. O conhecimento armazenado pode ser consultado, inserido e alterado por qualquer funcionário da empresa em qualquer unidade. Na maioria dos casos os termos técnicos são adicionados pelos especialistas das respectivas áreas.

5.3.3. Lessons Learned (Lições Aprendidas)

Todas as experiências boas e ruins no final de um projeto podem ser compartilhadas nessa ferramenta chamada Lessons Learned. O objetivo é evitar ou reduzir a repetição dos ciclos de aprendizagem dentro da empresa. A reutilização de experiências boas e evitar as experiências ruins já ocorridas em áreas semelhantes podem acelerar o processo de produção e torná-lo mais eficiente.

5.3.4. Communities of Practice (Comunidades de Prática)

Fazem parte das comunidades pessoas de diversas áreas, com as mais diversas especialidades e experiências, que estão em constante interação, compartilhando e gerando novos conhecimentos.

As comunidades de prática da Continental AG ficam localizadas em sites da ferramenta SharePoint. Além das comunidades, existem ainda dois tipos diferentes de grupos que também utilizam as ferramentas do SharePoint como forma de gerir conhecimento. Segundo documentação da Continental AG a sua diferença baseia-se na seguinte descrição (CONTINENTAL AG, 2011b):

- Projeto - O site do projeto deve apoiar a colaboração e o compartilhamento de documentos das equipes de projeto distribuídas em todo o mundo. Características diferentes, como fóruns de discussão, bibliotecas de documentos, anúncios e listas de tarefas são pré-definidos no modelo das equipes de projeto;
- Equipe - O site da equipe deve apoiar a colaboração e o compartilhamento de documentos de equipes organizacionais distribuídos em todo o mundo. Características diferentes, como fóruns de discussão, bibliotecas de documentos, anúncios e listas de tarefas são pré-definidos no modelo das equipes;
- Comunidade – O site de comunidade é uma sala virtual para um grupo de funcionários com um interesse comum em um determinado assunto. Membros das comunidades trabalham em negócios relevantes, temas e troca de informações e conhecimento. A motivação é desenvolver as melhores práticas e aumentar o compartilhamento de competências essenciais.

Treinamentos sobre como utilizar a plataforma ficam disponíveis a todos os funcionários em um ambiente online, onde pode-se encontrar semanalmente tanto treinamento em alemão como também em inglês, do nível básico até o nível avançado.

Existem duas maneiras de um empregado da empresa se tornar membro de uma comunidade de prática. A primeira é verificar se existe alguma comunidade com o assunto interessado e então requisitar permissão de entrada. O segundo é ser convidado por email pelo moderador da comunidade para se tornar membro desta.

O procedimento para criar uma nova comunidade é um pouco mais burocrático, pois quando um empregado possui interesse em uma área que ainda não existe nenhuma comunidade, ele deve preencher um formulário localizado na intranet do departamento de gestão do conhecimento e requisitar a sua criação.

No formulário para criação de uma nova comunidade, o empregado deve preencher o nome desta comunidade, um possível substituto para gestão do site, o escopo, objetivos, descrição e estimativas que futuramente serão mostradas em sua página inicial. Depois de enviado, a requisição será avaliada pelo time de gestão do conhecimento para ser aceita e finalmente criada.

Quando uma comunidade é criada, é estabelecida uma hierarquia de membros junto a ela. Essa hierarquia é definida como (CONTINENTAL AG, 2011b):

- Administrador:
 - Administra e auxiliar nas ferramentas das comunidades;
 - Corrige erros e gerencia aprimoramentos, que depois é assumido pelo departamento de TI.
- Moderador:
 - Conduz a comunidade;
 - Auxilia a comunicação;
 - Garante acesso e gerencia os membros;
 - É responsável pela estrutura da comunidade.
- Membro:
 - Os membros são responsáveis pelos conteúdos das comunidades;

- Membros devem ser mais ativos possíveis;
- Fornece e recebe conhecimento;
- Ajuda um ao outro.

Para administrar as comunidades de prática existem usuários administradores que podem ser acessados tanto pelo time de gestão do conhecimento como também pela equipe de suporte as ferramentas do SharePoint. Os administradores possuem o controle máximo sobre todas as ferramentas do site.

Os moderadores são os grandes responsáveis por controlar a qualidade do conteúdo publicado no site, adicionar novos tópicos, motivar os membros da comunidade, verificar seu desempenho, dar suporte em caso de dificuldade por parte de algum membro, controlar e organizar a estrutura do site. O moderador inicial é nomeado a pessoa que cria a comunidade, podendo futuramente compartilhar a permissão com outras pessoas para também serem moderadores. Esses usuários pertencem a um nível de permissão onde se pode criar, alterar e deletar qualquer conteúdo do site, mas ainda possuem algumas limitações de permissão sobre sua estrutura.

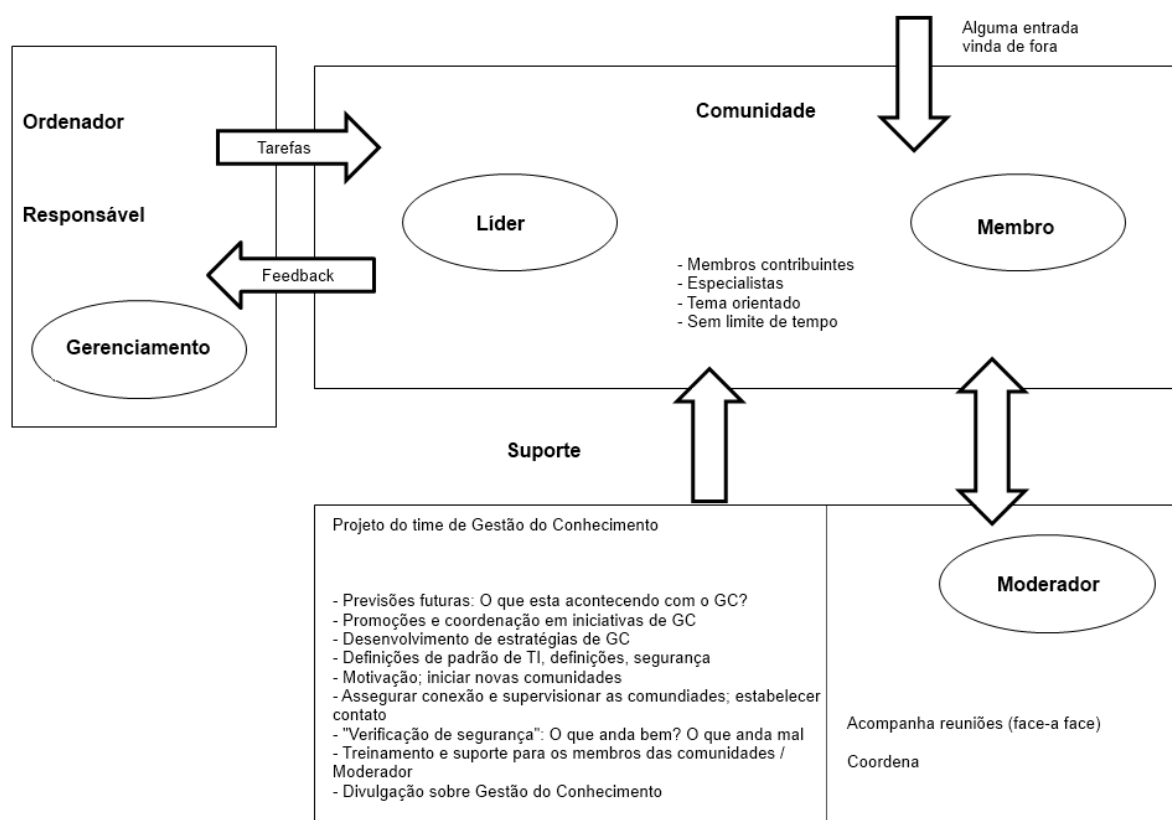
Os convidados ou interessados no assunto, que participam da comunidade e geram conteúdo para que esta sobreviva, são divididos pelo SharePoint em um grupo chamado membros. Os membros podem postar conteúdo em estrutura já criada pelos moderados, como por exemplo, uma lista de discussão, uma biblioteca para determinado assunto, marcar compromissos em calendários, etc. Eles têm permissão somente para criar, alterar e apagar suas próprias criações.

Além das hierarquias já criadas automaticamente, o moderador tem a opção de criar usuários com permissões específicas quando necessário. Os seguintes níveis de permissões são possíveis (CONTINENTAL AG, 2011b):

- Design – tem permissão para ver, adicionar, editar, apagar, aprovar e customizar;
- Contribuinte (Contribute) – tem permissão para ver, adicionar, editar e apagar;
- Leitor (Reader) – tem permissão somente de leitura;
- Leitor Público (Public Reader) – tem acesso somente a determinados conteúdos.

Assim como foi descrito, a Figura 11 apresenta um esquema desenvolvido pela empresa pesquisada que relata a função de cada usuário para que as comunidades de prática funcionem adequadamente.

Figura 11– Modelo de Gestão do Conhecimento – Continental AG



Fonte: Adaptado da Continental AG (2011b)

Atualmente a continental possui mais de 200 comunidades de prática criadas com quase 10000 membros que já aderiram a ideia de compartilhar seus conhecimentos e receber em troca a facilidade de contato com especialistas e novos conhecimentos, melhorar seus projetos e produtos, enriquecimento intelectual e a geração de novas ideias.

Como uma ideia do time de gestão do conhecimento, foi criada há algum tempo atrás uma comunidade de prática chamada “Knowledge Management” ou simplesmente “KM Community”, demonstrada na Figura 12, com o objetivo de auxiliar, dar suporte e manter maior contato com os interessados em aprender mais sobre o assunto. Todos os moderadores de todas as outras comunidades foram convidados a participar desta comunidade para trocar suas experiências e manter um contato direto com a equipe de gestão do conhecimento da Continental AG.

Nesta comunidade, na qual foi aplicado o questionário, são discutidos temas como melhorias, incentivo para uso das comunidades de prática, melhores práticas, suporte, dúvidas sobre assuntos relacionados à gestão do conhecimento, etc. A comunidade possui quase 500 membros e tem alcançado com sucesso seus objetivos.

Figura 12 – Comunidade de prática Knowledge Management

The screenshot displays the Continental Knowledge Management community interface. At the top, the Continental logo is visible on the left, and navigation links include Home, Tools, and Urgent Request Notification Blacklist. A search bar is present on the right. Below the navigation is a banner for 'EXAS Excellence Achieved by Specialists'. The main content area is titled 'My member area' and contains two sections: 'Announcements' and 'Urgent Request'. The 'Announcements' section has a table with columns for Title, Created By, Created, and Modified. The 'Urgent Request' section has a table with columns for Subject, Replies, Created By, and Last Updated. A sidebar on the left lists various categories like Documents, Pictures, Lists, Discussions, Surveys, and People and Groups.

Title	Created By	Created	Modified
Generate your own Community statistics		5/17/2011 10:03 AM	5/17/2011 11:50 AM
KM Moderator's Community is back!		4/27/2011 3:46 PM	4/27/2011 3:46 PM
Your Feedback on new KM Intranet Appearance		3/23/2011 4:22 PM	3/23/2011 4:22 PM

Subject	Replies	Created By	Last Updated
Urgent Request for interview partners within the ConNext-Project	1		5/12/2011 5:48 PM
technical literature	5		4/29/2008 4:12 PM
Knowledge Management of "former" Conti	6		2/21/2008 10:49 AM
Who has experience in knowledge transfer due to relocation abroad ?	14		9/13/2007 3:51 PM

Fonte: Adaptado da Continental AG (2011b)

Devido ao rápido crescimento da empresa, surgiu a necessidade de criar um novo sistema mais integrado, que abrangesse todas as necessidades dos usuários e aumentasse a capacidade para compartilhar e encontrar conhecimentos, novas ideias e especialistas.

Embora o conhecimento esteja sendo armazenado centralizadamente e pertença a toda a empresa, onde todos tenham acesso, esse conhecimento ainda não se encontra totalmente

conectado pelo fato das quatro ferramentas utilizadas (Páginas Amarelas, Wiki, Lições Aprendidas e as Comunidades de Prática) não possuem nenhum tipo de integração. São quatro formas diferentes de armazenar conhecimento e criar uma MO, mas não integradas. Isso pode gerar problemas de duplicação de conteúdo ou até mesmo ideias que poderiam se completar, estarem perdidas.

Desta forma, foi iniciado um novo projeto na Continental AG para suprir essa deficiência nas práticas de gestão do conhecimento, que é descrito no próximo tópico.

5.4. NOVO PROJETO

O novo projeto está sobre a responsabilidade dos departamentos de gestão do conhecimento, tecnologia da informação, recursos humanos e comunicação da Continental AG. Este projeto promete implementar uma comunicação unificada e plataforma de colaboração baseada em sistemas populares como o Google ou Facebook (CONTINENTAL AG, 2011b).

As quatro práticas de gestão do conhecimento já existentes na empresa estão sendo analisadas e pesquisadas a fundo para que possam ser implementadas neste novo projeto da melhor forma possível, além do incremento de novas ferramentas com novas funcionalidades.

Este trabalho estuda as comunidades de prática existentes hoje na Continental AG para uma análise e classificação e possível sugestão de melhoria neste novo projeto da empresa.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos no questionário aplicado na Continental AG. Com os resultados adquiridos foi possível conhecer a opinião dos funcionários participantes, investigar o cenário organizacional e posteriormente disponibilizar uma análise dos itens que foram identificados como críticos e os que favorecem o funcionamento das CoPs na empresa.

6.1. CONSIDERAÇÕES

Como mencionado no Capítulo 5, o questionário foi aplicado em uma das comunidades de prática da empresa. Esta comunidade, chamada “KM Community”, foi criada pela equipe de gestão do conhecimento, com o intuito de envolver todos os moderadores e responsáveis pelas outras comunidades existentes, para avaliar e discutir o seu funcionamento e implementar melhorias nestas.

Nos Apêndices A e B, encontrados na parte final da dissertação, são mostradas a estrutura do instrumento de pesquisa utilizado e sua forma de aplicação. Vale ressaltar que propositalmente as perguntas não foram abordadas pelo questionário na mesma ordem em que são apresentadas neste trabalho. Essa atitude foi realizada com o objetivo de não influenciar as respostas dos participantes.

A amostra potencial composta por membros desta comunidade é de **475 pessoas**, que incluem não somente funcionários das unidades alemãs, mas também moderadores e responsáveis por comunidades de outros países, que também se interessam pelo assunto. A quantidade de respostas obtidas foi de 62, o que representa **13%** de participação da amostra total.

Curiosamente houve uma pequena porcentagem de participação neste universo de moderadores, onde se espera um ambiente propício a inovações e discussões sobre melhorias na área. Talvez o número total de indivíduos cadastrados na comunidade “KM Community” não expresse o número atual e real de moderadores existentes, pois a equipe de gestão do conhecimento da empresa não possuía um procedimento de exclusão das inúmeras

comunidades em desuso e a atualização da lista de membros das CoPs, eliminando por exemplo, funcionários que já não trabalham na empresa.

Como a grande maioria dos membros desta comunidade era composta por alemães, o questionário foi disponibilizado tanto na língua alemã como também em inglês. Tal atitude foi tomada para facilitar e incentivar a participação no instrumento de pesquisa.

Apesar das respostas ao questionário alemão serem bem distintas das respostas do questionário em inglês, não será discutido tal diferença pelo fato de não ser possível realizar uma análise de culturas distintas por restrições da empresa. Os gráficos apresentados nos próximos tópicos trazem a combinação das respostas obtidas nos dois questionários.

6.2. RESULTADOS

Os resultados obtidos pela amostra pesquisada na Continental AG são apresentados detalhadamente nos próximos tópicos. Para maior facilidade de compreensão, os dados foram ordenados da mesma maneira que foram apresentados no Capítulo 3, resumida pela Figura 13.

Figura 13 – Resumo da ordem dos fatores



Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.1. Aspectos Humanos

Os tópicos a seguir apresentam os resultados dos fatores classificados como aspectos humanos.

6.2.1.1. Comunicação

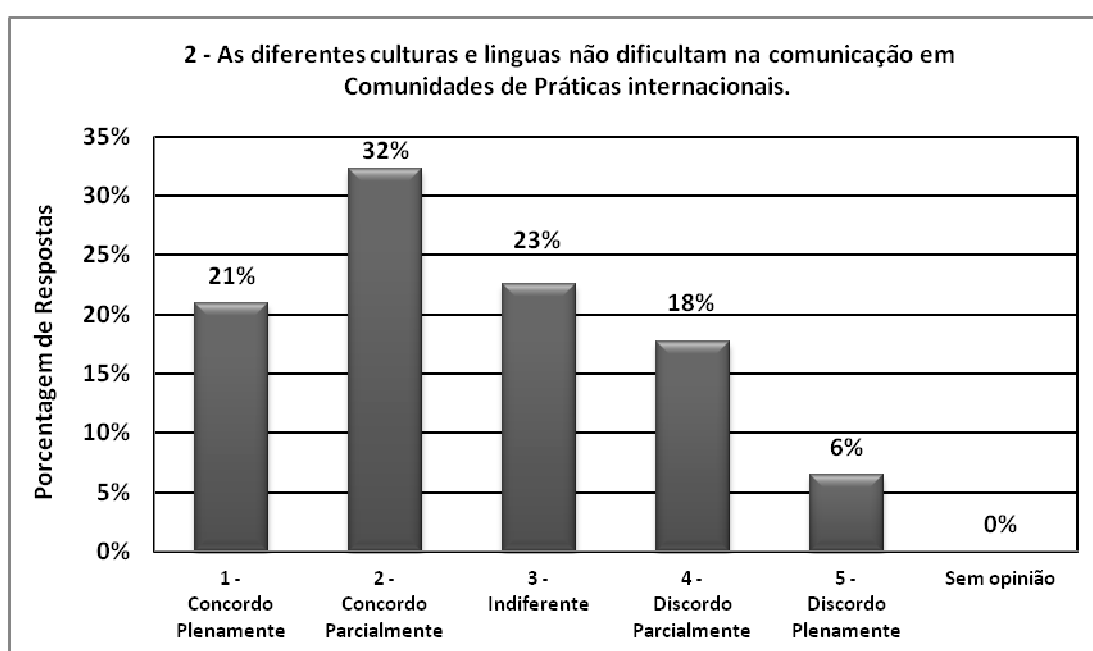
Sobre o tema comunicação foram elaboradas duas perguntas; uma envolvendo o tema de diferentes culturas e línguas e outra sobre romper barreiras organizacionais e fuso horários.

6.2.1.1.1. Diferentes culturas e línguas

Pelo fato da Continental AG ser uma empresa que possui filiais em diferentes países e que comportam diferentes culturas e línguas, considerou-se que este poderia ser um fator relevante no uso das comunidades de prática pela organização.

Pela Figura 14, é possível perceber que a maioria dos funcionários que participaram da pesquisa acreditam que as diferentes culturas e línguas não dificultam a comunicação dentro das comunidades de prática. Isso demonstra que a comunicação, envolvendo pessoas de diferentes países, possivelmente não é afetada pelo uso da língua inglesa e pela existência de multiplicidade cultural.

Figura 14 – Resultados – Comunicação: Diferentes culturas e línguas



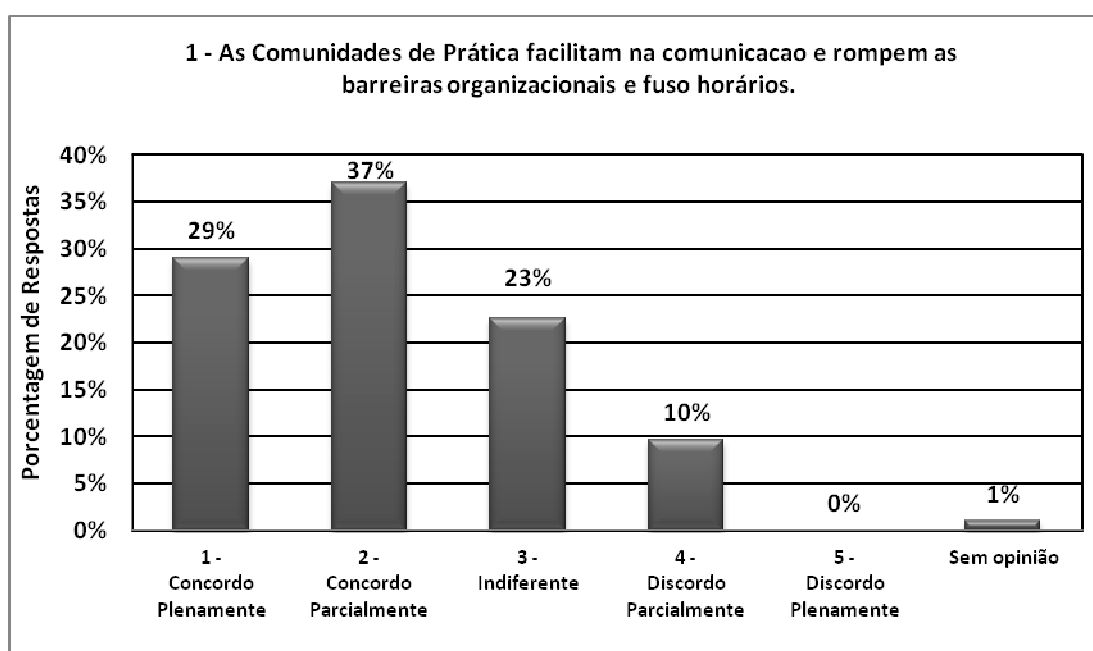
Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.1.1.2. Romper barreiras organizacionais

Ainda levando em consideração que a empresa pesquisada é de grande porte e possui plantas em diferentes localizações, foi questionado se as comunidades de prática facilitam a comunicação e derrubam tanto as barreiras organizacionais quanto o problema do fuso horário.

Como pode ser visto na Figura 15, as respostas na amostra pesquisada foram em grande parte concordantes, demonstrando que a comunicação, em sua maioria, contribuem para o sucesso das CoPs.

Figura 15 – Resultados – Comunicação: Romper barreiras organizacionais e fuso horário



Fonte: Elaborado pelo autor

Diante dos dados apresentados, pode-se concluir que a comunicação se apresenta, de maneira geral, positiva no uso das comunidades de prática. A facilidade de comunicação dentro das comunidades é um possível fator que incentiva e motiva os funcionários na sua utilização.

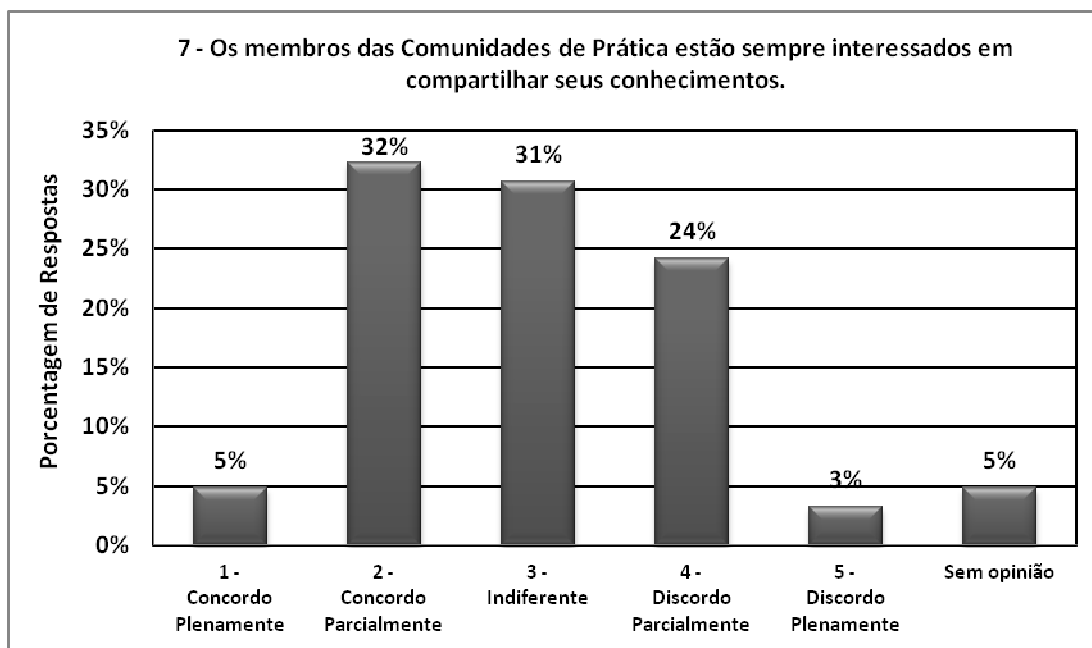
6.2.1.2. Comportamental

A resistência que as pessoas possuem em compartilhar seu conhecimento esta relacionada com o fator classificado nessa dissertação como comportamental. Esse fator abrange o pensamento antiquado, aplicado anteriormente na era industrial, onde a hierarquia das empresas era estabelecida por uma escala de conhecimento.

6.2.1.2.1. Resistência ao compartilhamento de conhecimento

Na era do conhecimento a tendência é cada vez mais as pessoas compartilharem seu conhecimento com seus colegas de trabalho, tornando a produção mais eficaz. Esse interesse em compartilhar conhecimento foi abordado no questionário na questão: “Os membros das Comunidades de Prática estão sempre interessados em compartilhar seus conhecimentos”. O resultado pode ser visualizado na Figura 16.

Figura 16 – Resultados – Comportamental: Interesse em compartilhar conhecimento

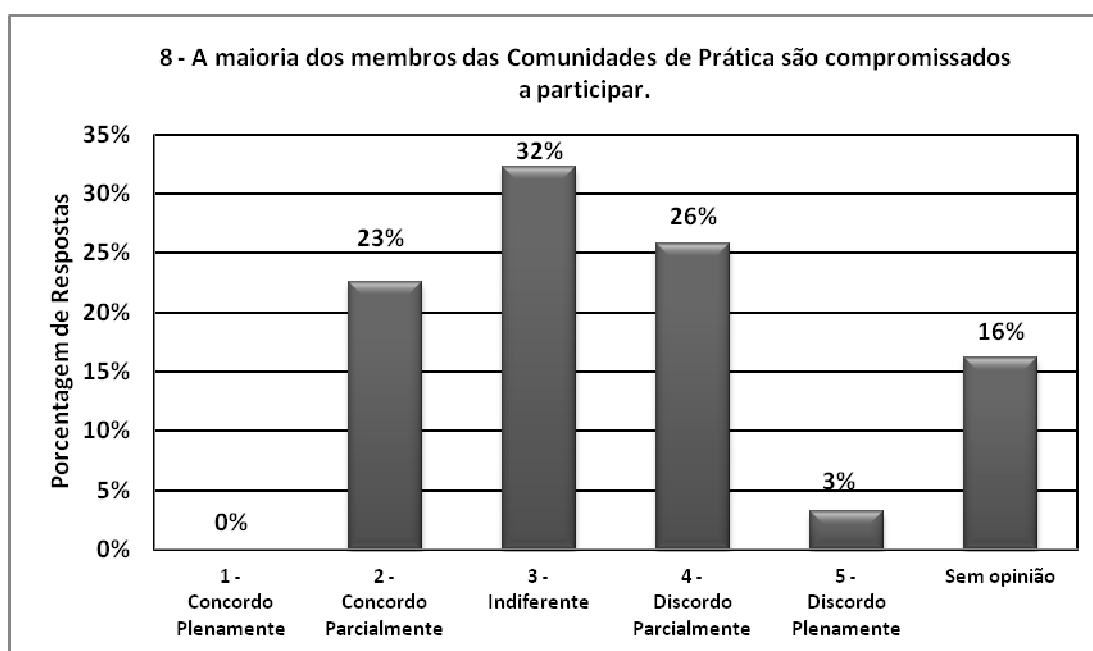


Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 16 demonstra que o comportamento com relação ao compartilhamento, embora seja um fator de motivação para o uso das CoPs, ainda precisa ser trabalhado dentro da organização. Apesar da porcentagem de concordância (5% concordam plenamente e 32% concordam parcialmente) ser um pouco maior que a porcentagem de não concordância (24% discordam parcialmente e 3% discordam plenamente), essa diferença não é tão grande, relatando que existe interesse por parte dos membros das comunidades em participar, mas que este poderia ser mais intenso.

A Figura 17, que exhibe os resultados com relação a questão ligada ao compromisso das pessoas com as CoPs, apresenta um número relativamente equilibrado de respostas. No entanto, existe uma porcentagem um pouco mais elevada de discordância do que concordância. Diante disso, conclui-se que as comunidades podem não estar recebendo a importância necessária por parte dos funcionários dentro da empresa, desta forma, faz-se essencial um maior investimento em palestras e treinamento para conscientização dos mesmos.

Figura 17 – Resultados Questionário – Comportamental: Compromisso de participar



Fonte: Elaborado pelo autor

Diante dos resultados sobre o aspecto comportamental, pode-se perceber que existe certo interesse da parte dos funcionários em compartilhar seus conhecimentos, mas o compromisso de participação ainda não é considerado completamente adequado pela amostra pesquisada.

6.2.1.3. Confiança/Crença

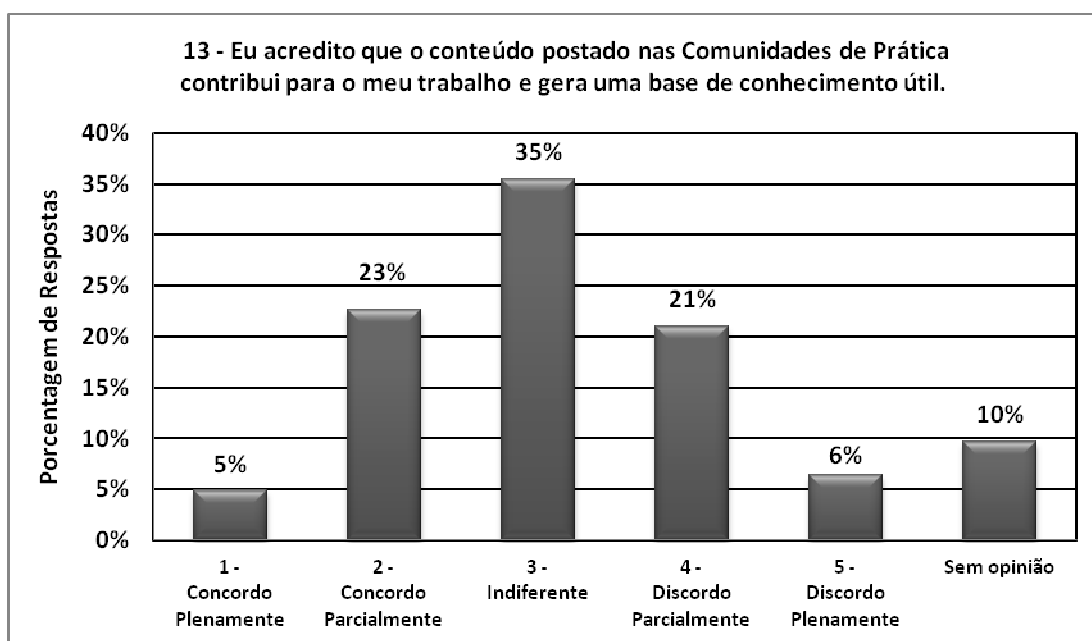
Outro possível fator que afeta o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários das empresas é a confiança ou crença de que tal atitude irá contribuir de forma positiva para as organizações.

6.2.1.3.1. Credibilidade e aceitação

A confiança de que o conteúdo postado é algo útil para a organização e pode trazer benefício para seus membros, motiva e favorece a utilização das comunidades de prática. Por este motivo a crença que o conteúdo postado contribui para o trabalho diário pode ser decisória no sucesso das comunidades.

Para que haja credibilidade dos funcionários nas comunidades, faz-se necessário um ambiente que proporcione aprendizado e troca de experiências com seus colegas de trabalho. Como pode ser visto na Figura 18, o gráfico apresenta índices de concordância relativamente com a mesma quantidade dos índices de discordância. Neste caso, é importante explorar melhor o assunto para maiores conclusões.

Figura 18 – Resultados – Confiança/Crença: Credibilidade e aceitação



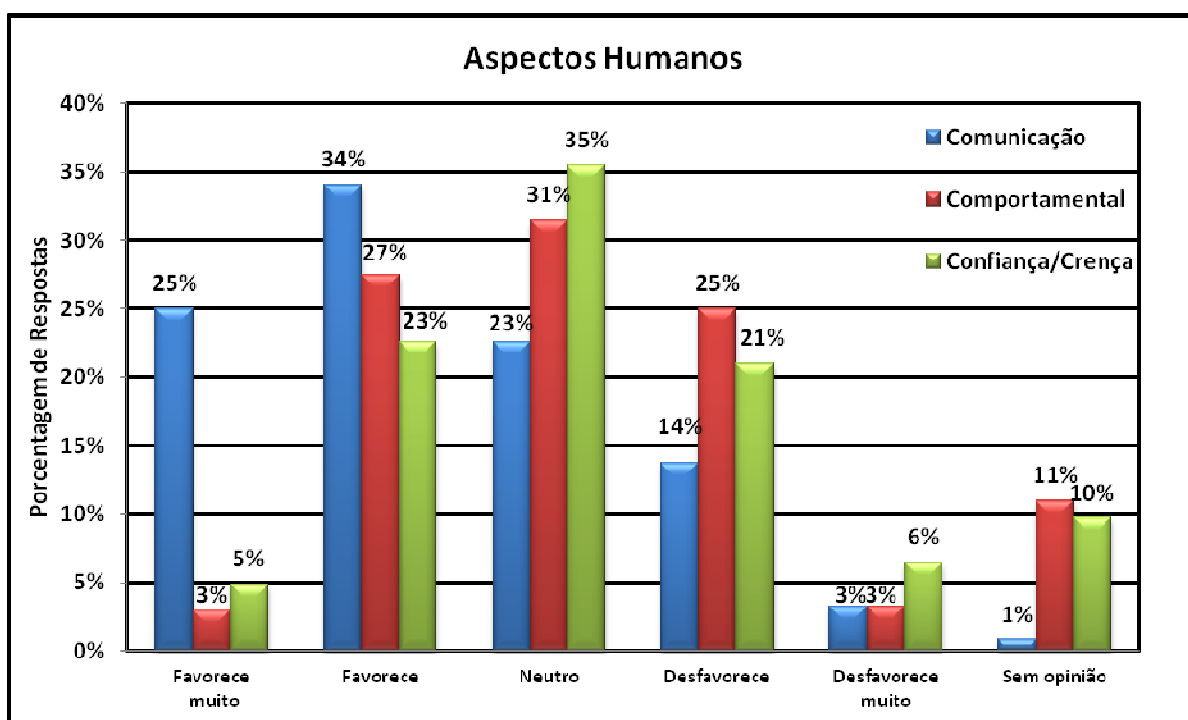
Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.1.4. Conclusão Aspectos Humanos

Para se obter uma visão mais compactada sobre os aspectos humanos, é apresentada, na Figura 19, um gráfico que reúne os três fatores: comunicação, comportamental e confiança/crença.

Concatenando estes aspectos humanos, pode-se perceber, pela Figura 19, que a comunicação pode favorecer e motivar o uso das comunidades de prática na Continental AG. Já os fatores comportamental e confiança/crença, possuem valores equilibrados e por isso necessitam de avaliação adicional para uma compreensão mais apurada.

Figura 19 – Resultados– Conclusão: Aspectos Humanos



Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.2. Aspectos Tecnológicos

Na abordagem dos aspectos tecnológicos foram realizadas perguntas com o intuito de identificar qual o grau de interferência das tecnologias de informação no uso das CoPs na empresa em questão.

6.2.2.1. Tecnologia da Informação

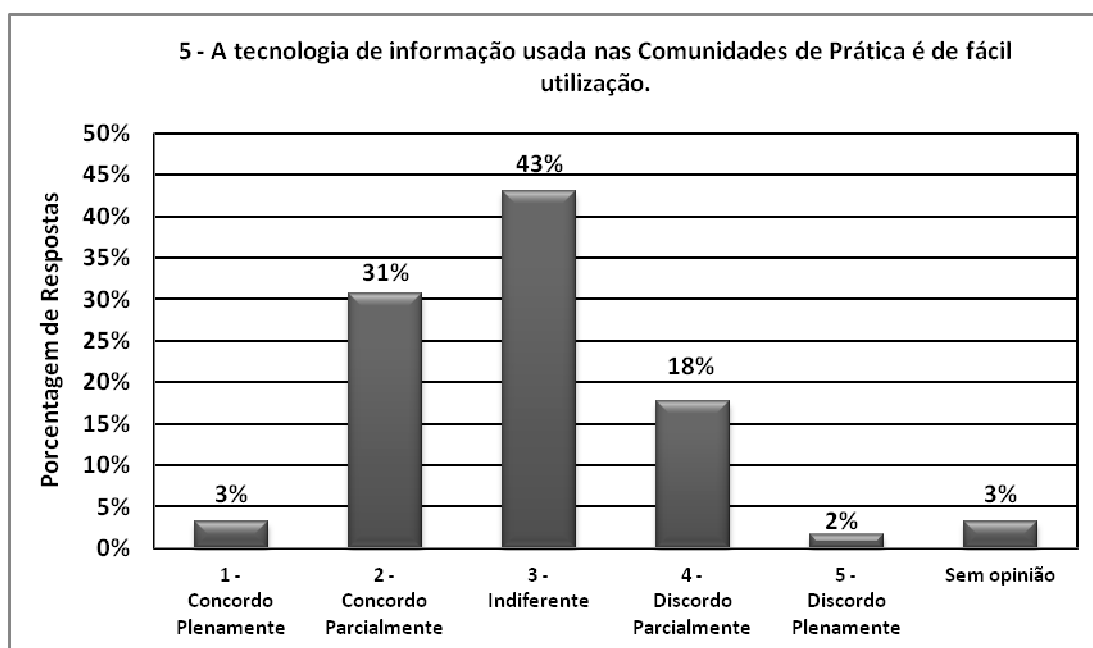
A tecnologia da informação facilita a comunicação e o armazenamento do conhecimento compartilhado pelos membros das comunidades, mas se não for desenvolvido ou implantado corretamente, este pode ser um ponto crucial para que os funcionários desistam de usar tal ferramenta e conseqüentemente as CoPs.

As perguntas deste tópico do questionário envolvem o tema de fácil utilização e a abrangência das necessidades de seus usuários.

6.2.2.1.1. Tecnologia de fácil utilização

Segundo os resultados demonstrados na Figura 20, o sistema utilizado como base facilitadora para a partilha de conhecimento das comunidades de prática é apontado de certa forma como fácil de usar, mas não totalmente adequado como esperado pelos funcionários, que demonstram sua insatisfação pela porcentagem de discordância (18% discordam parcialmente e 2% discordam plenamente).

Figura 20 – Resultados – Tecnologia da Informação: Fácil utilização

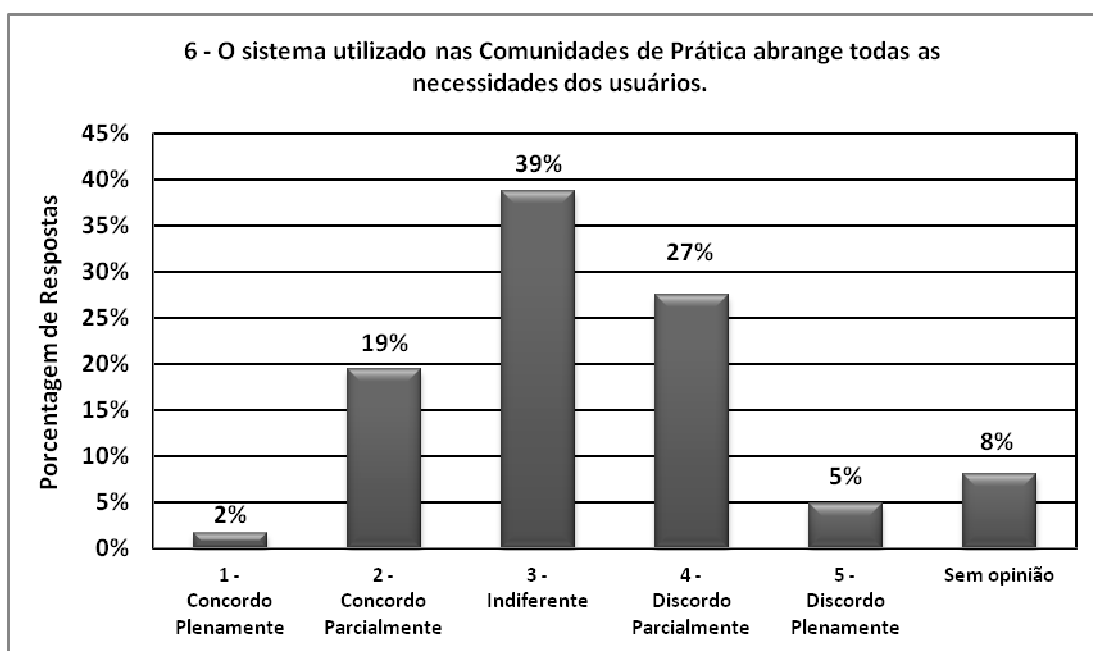


Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.2.1.2. Abrangência das necessidades dos usuários

Segundo a opinião da amostra pesquisada, o sistema utilizado nas CoPs apresenta necessidade de melhoria. As respostas obtidas e apresentadas na Figura 21 demonstram que o sistema não abrange totalmente as necessidades de seus usuários.

Figura 21 – Resultados – Tecnologia da Informação: Abrangência de necessidades



Fonte: Elaborado pelo autor

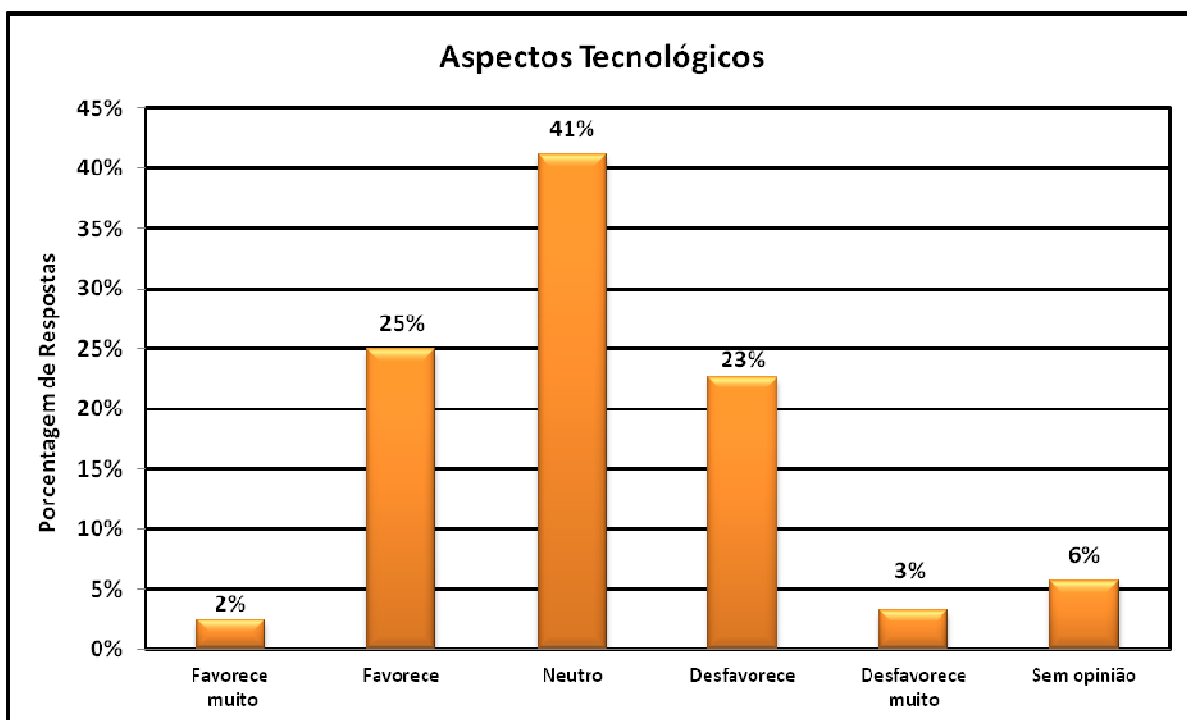
6.2.2.2. Conclusão Aspectos Tecnológicos

A Figura 22 reúne os dados das duas questões relativas à tecnologia utilizada nas CoPs. Apesar de o gráfico apresentar porcentagens semelhantes entre favorecer e desfavorecer, as análises anteriores indicam que embora o sistema seja relativamente de fácil utilização ele necessita de melhorias para satisfazer as necessidades de seus usuários.

Essas desconformidades e restrições do sistema utilizado já foram identificadas pela empresa, anteriormente a esta pesquisa. O desenvolvimento do novo projeto, que integra todas as práticas de gestão do conhecimento, também aborda melhorias identificadas como críticas

no atual sistema. Segundo os resultados apresentados, o novo sistema deve incluir as necessidades dos usuários além de melhoria na facilidade de sua utilização.

Figura 22 – Resultados – Conclusão: Aspectos Tecnológicos



Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.3. Aspectos Organizacionais

Os tópicos a seguir mostram os resultados dos fatores críticos de sucesso ligados as organizações e que podem afetar o desenvolvimento das comunidades de prática, que são: cultura organizacional, treinamento, tempo, competência dos funcionários, suporte, estratégias e objetivos, avaliação e medição de desempenho, fatores motivacionais e divulgação.

6.2.3.1. Cultura Organizacional

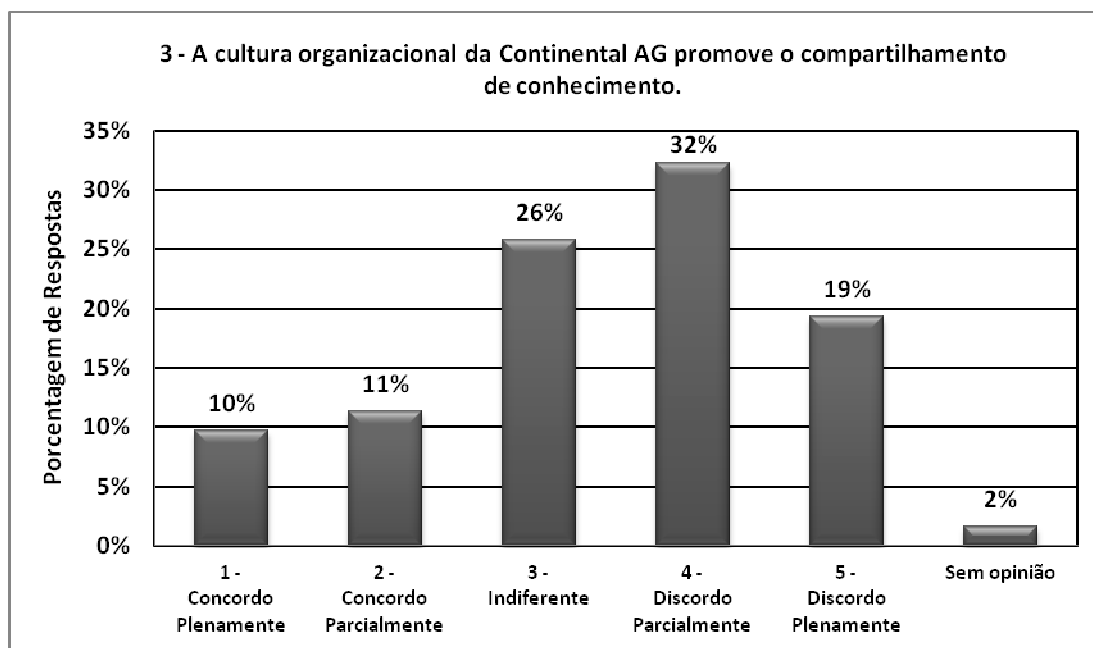
A cultura organizacional é um fator considerado de grande relevância para o compartilhamento do conhecimento nas organizações. A alta administração deve incentivar e apoiar o uso das práticas de gestão do conhecimento, desenvolvendo valores, crenças,

pensamentos e ações que reforcem a importância destas práticas para suas tarefas diárias e consequentemente para o desenvolvimento da empresa.

6.2.3.1.1. Política de apoio à gestão do conhecimento

Os altos índices de discordância, apresentados pela Figura 23, demonstram, na opinião dos participantes, que a organização não está promovendo uma cultura adequada para ao compartilhamento do conhecimento, fator que apresenta grandes necessidades de melhoria.

Figura 23 – Resultados – Cultura Organizacional: Política de apoio à GC

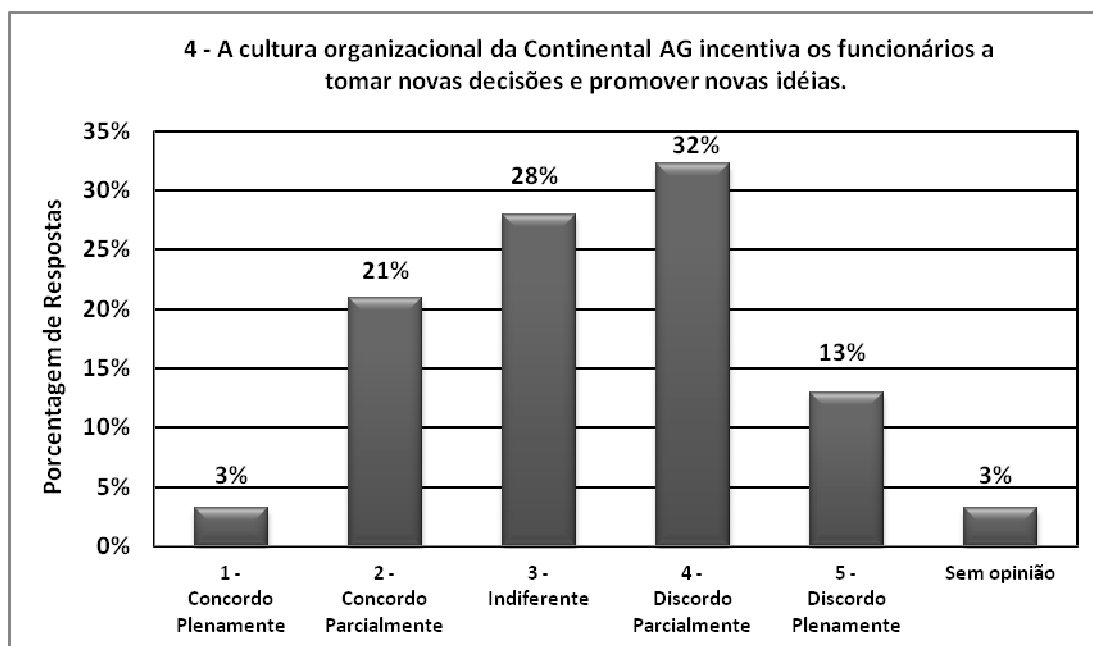


Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.3.1.2. Clima favorável a tomada de riscos e a experimentação

Com relação à questão da cultura organizacional incentivar a tomada de decisão e a promoção de ideias, observa-se pelo gráfico da Figura 24, que a empresa estudada, segundo a opinião dos participantes, não é favorável a tais práticas inovadoras e provavelmente se caracteriza por uma empresa conservadora.

Figura 24 – Resultados – Cultura Organizacional: Tomada de riscos e a experimentação



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a cultura organizacional, a amostra analisada revela que a organização necessita de um maior desenvolvimento nesta área. O alinhamento da cultura organizacional com as práticas de gestão do conhecimento deve ser trabalhado através de treinamentos, nos quais seja valorizada a importância dessas práticas para a empresa e incentivos que possam estimular os empregados.

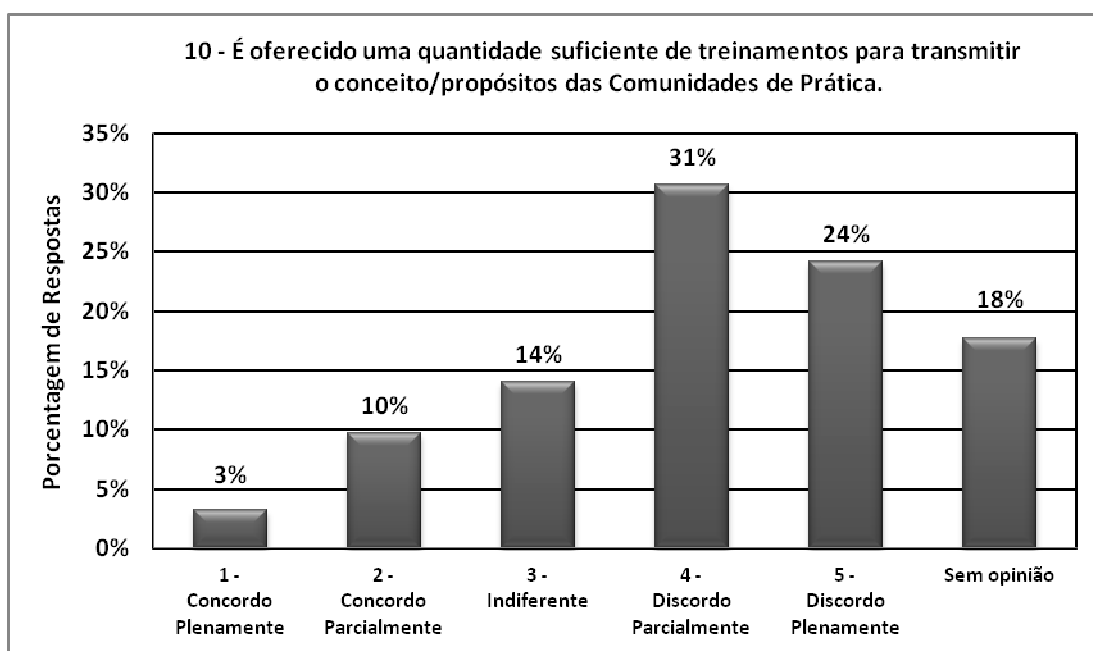
6.2.3.2. Treinamento

O treinamento é um investimento não somente inicial, mas recorrente por parte da equipe de gestão do conhecimento, para que seus funcionários conheçam melhor seus conceitos e ferramentas. O treinamento dos funcionários além de incentivar suas práticas, ainda gera requisitos básicos de habilidade e competência para sua utilização.

6.2.3.2.1. Qualificação dos membros

Devido aos altos níveis de discordância, apresentados na Figura 25, pode-se concluir que os treinamentos sobre o conceito/propósitos das CoPs não estão sendo oferecidos em uma quantidade suficiente para suprir as necessidades dos funcionários interessados no assunto.

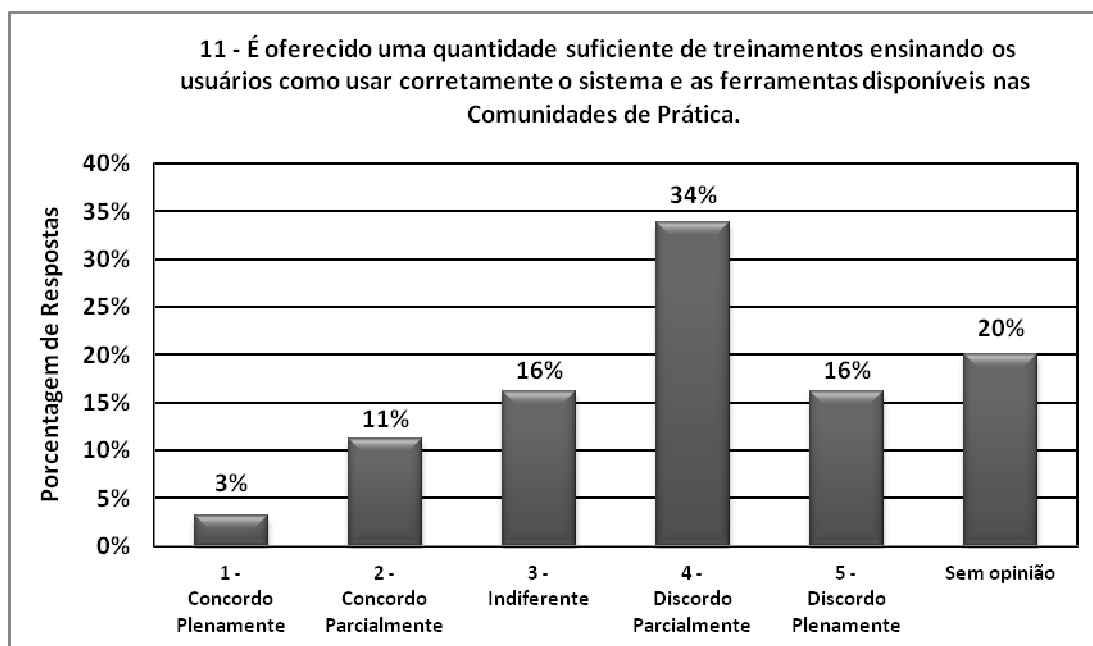
Figura 25 – Resultados – Treinamento: Conceito/propósitos das CoPs



Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de a empresa disponibilizar semanalmente treinamentos online sobre a utilização do Sharepoint, sistema utilizado nas CoPs, em diversos níveis e línguas, as respostas obtidas nesta questão, apresentadas na Figura 26, demonstram que o número de treinamentos oferecidos não é suficiente ou não foram devidamente divulgados.

Figura 26 – Resultados – Treinamento: Uso correto do sistema e ferramentas das CoPs



Fonte: Elaborado pelo autor

Com os resultados mostrados nas Figuras 25 e 26, é possível inferir que não existe um grande investimento por parte da equipe de gestão do conhecimento em treinamento de funcionários sobre as definições e conceitos de GC e possivelmente uma falta de divulgação dos treinamentos relacionados a utilização do sistema.

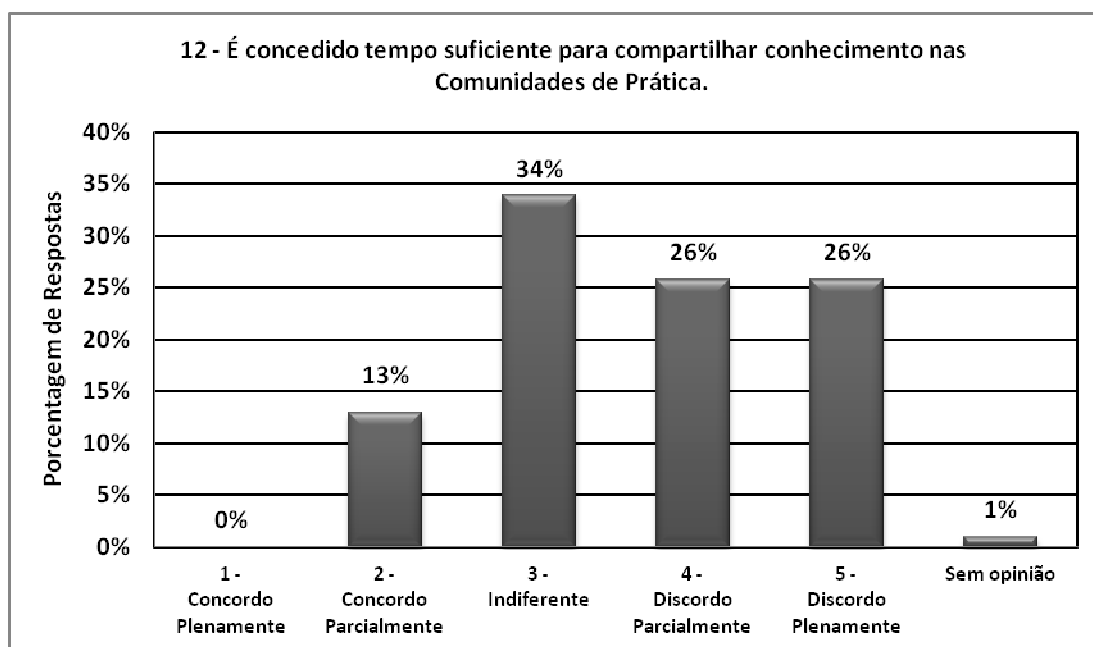
6.2.3.3. Tempo

As organizações devem apoiar seus funcionários a utilizarem as comunidades de prática como parte integrante em suas rotinas de processo de trabalho. A geração de ambientes favoráveis a inovações e trocas de conhecimento demandam conscientização da importância dessas atividades e tempo para dedicação.

6.2.3.3.1. Falta de tempo para participação

Como pode ser visualizada na Figura 27 a falta de tempo pode ser considerado um fator crítico para o desenvolvimento das comunidades de prática na Continental AG. Com tempo reduzido para participação, os funcionários dificilmente conseguirão se aprofundar em seus conhecimentos e promover inovações. Neste caso, é necessário que a empresa pesquisada invista em reconhecimento de sua importância pelos funcionários e conceda tempo necessário para dedicação às comunidades.

Figura 27 – Resultados – Tempo: Falta de tempo para participação



Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.3.4. Competência dos funcionários

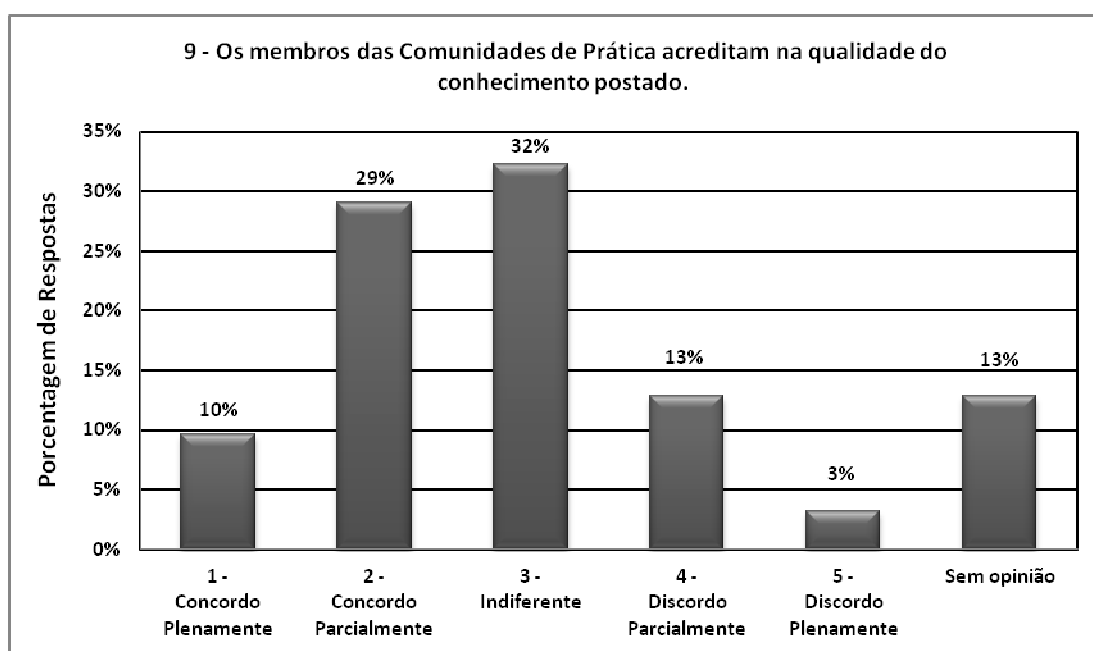
A competência dos funcionários pode ser considerado um fator relevante para se ter um repositório de gestão do conhecimento bem sucedido dentro das organizações.

6.2.3.4.1. Capital humano

A qualidade do conteúdo que está sendo armazenado é importante para geração de novas ideias e conceitos dentro da empresa. Além disso, o conteúdo postado nas CoPs pode afetar diretamente a motivação dos usuários. O interesse pode surgir no momento em que se percebe que aquela prática pode trazer benefício e acrescentar conhecimento em sua vida.

A Figura 28 apresenta um número mais alto de concordância (10% concordam plenamente e 29% concordam parcialmente) do que de discordância (13% discordam parcialmente e 3% discordam plenamente), representando certa satisfação com o conteúdo existente nas comunidades de prática.

Figura 28 – Resultados – Competência dos funcionários: Capital humano



Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.3.5. Suporte

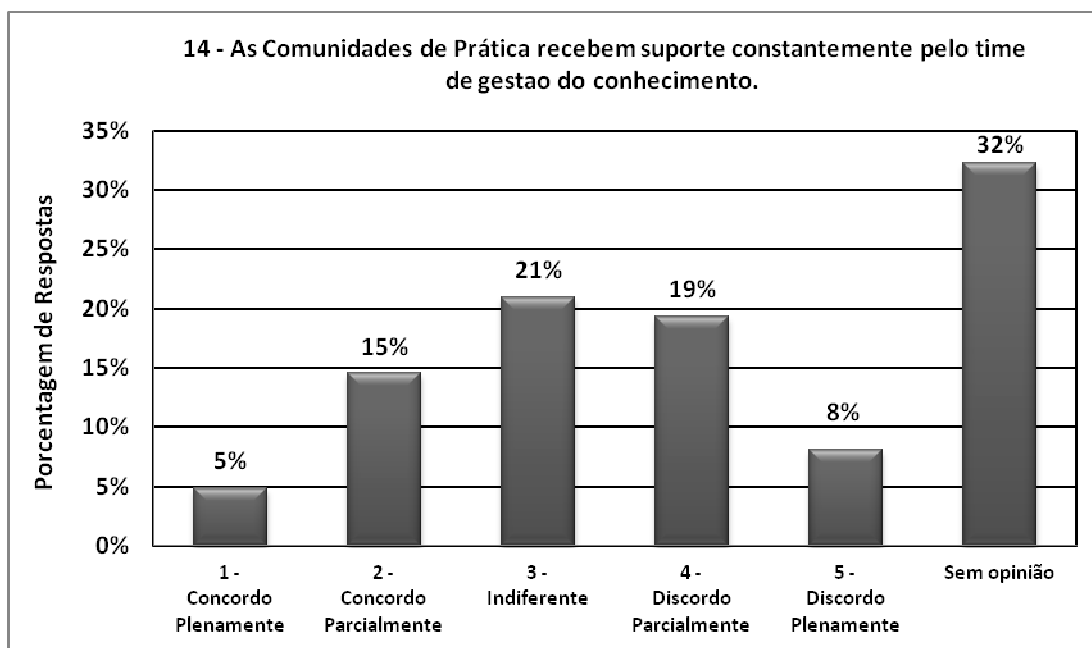
É responsabilidade da equipe de gestão do conhecimento garantir aos seus funcionários um cenário favorável a comunicação e compartilhamento do conhecimento,

assim como também identificar áreas potenciais, gerar e disponibilizar documentações para guiar seus usuários.

6.2.3.5.1. Política de governança para dar suporte as CoPs

De acordo com a Figura 29, que apresenta os resultados para a questão ligada ao constante suporte nas comunidades de prática, pode-se concluir que a equipe de gestão do conhecimento necessita de maior investimento na área.

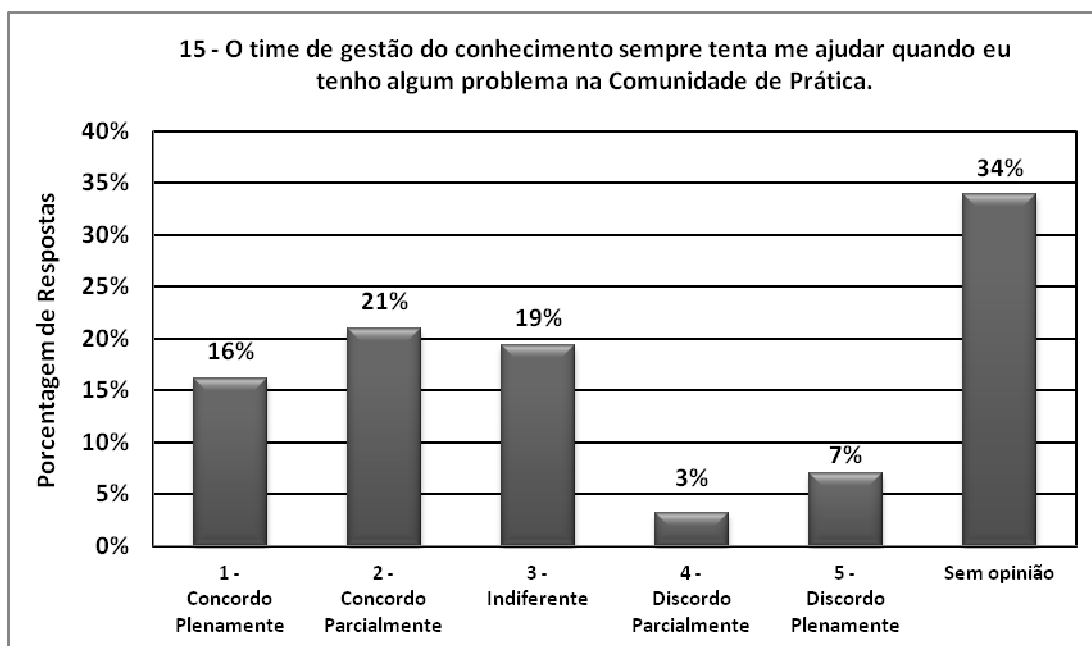
Figura 29 – Resultados – Suporte: Constante suporte pelo time de GC



Fonte: Elaborado pelo autor

Já na questão, apresentada pela Figura 30, pode-se perceber que os participantes acreditam que a equipe de GC da organização possivelmente tenta os ajudar quando alguma dúvida ou problema surge sobre o assunto.

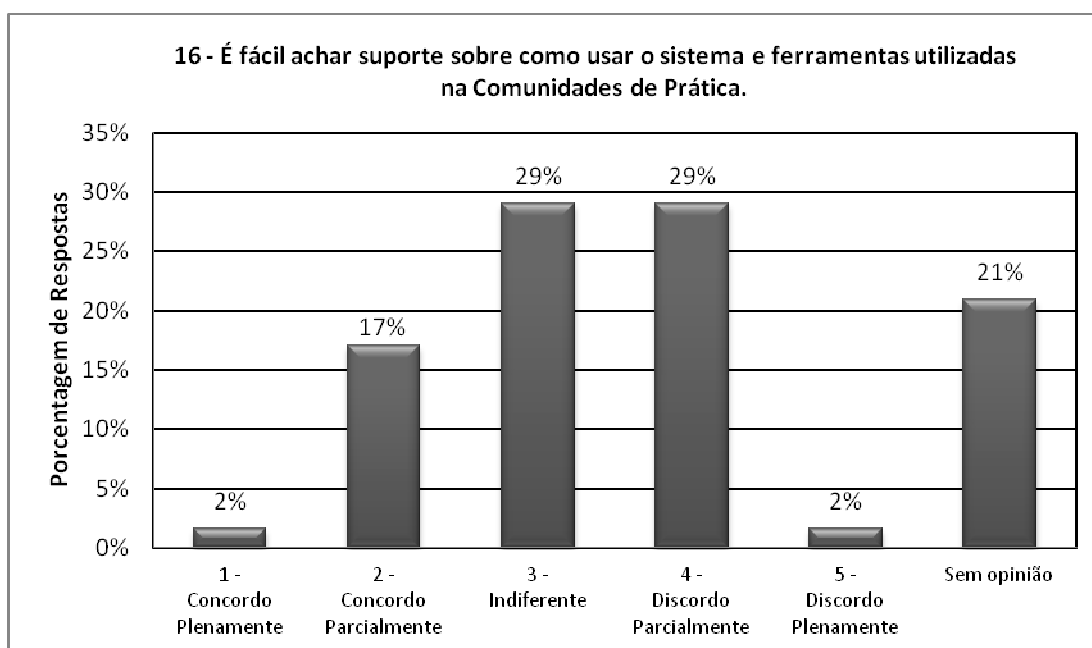
Figura 30 – Resultados – Suporte: Ajuda do time de GC



Fonte: Elaborado pelo autor

O descontentamento dos funcionários da organização em encontrar suporte de como utilizar o sistema e ferramentas das CoPs, é representado pela Figura 31.

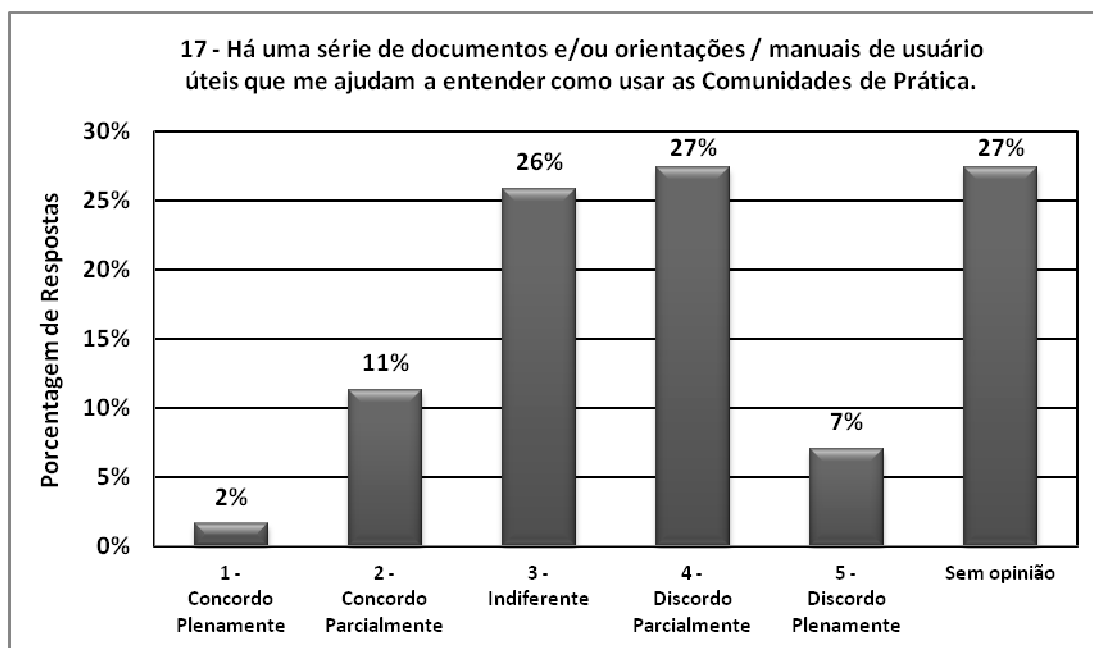
Figura 31 – Resultados – Suporte: Facilidade de achar suporte



Fonte: Elaborado pelo autor

A mesma impressão de insatisfação pode ser verificada quando se questionou aos participantes se existem uma série de documentações e/ou orientações/manuais para ajudar no entendimento de como se utilizar as CoPs, concluído a partir dos resultados visualizados na Figura 32.

Figura 32 – Resultados – Suporte: Disponibilidade de documentos de suporte



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando os dados das Figuras 29, 30, 31 e 32, pode-se perceber que existe pouco suporte as comunidades de prática na empresa. Apesar dos resultados da Figura 30 demonstrarem que o time de gestão do conhecimento é prestativo em dar suporte; outras práticas importantes para o sucesso das CoPs como, por exemplo, disponibilização de documentos e facilidade no acesso a suporte, podem não funcionarem efetivamente.

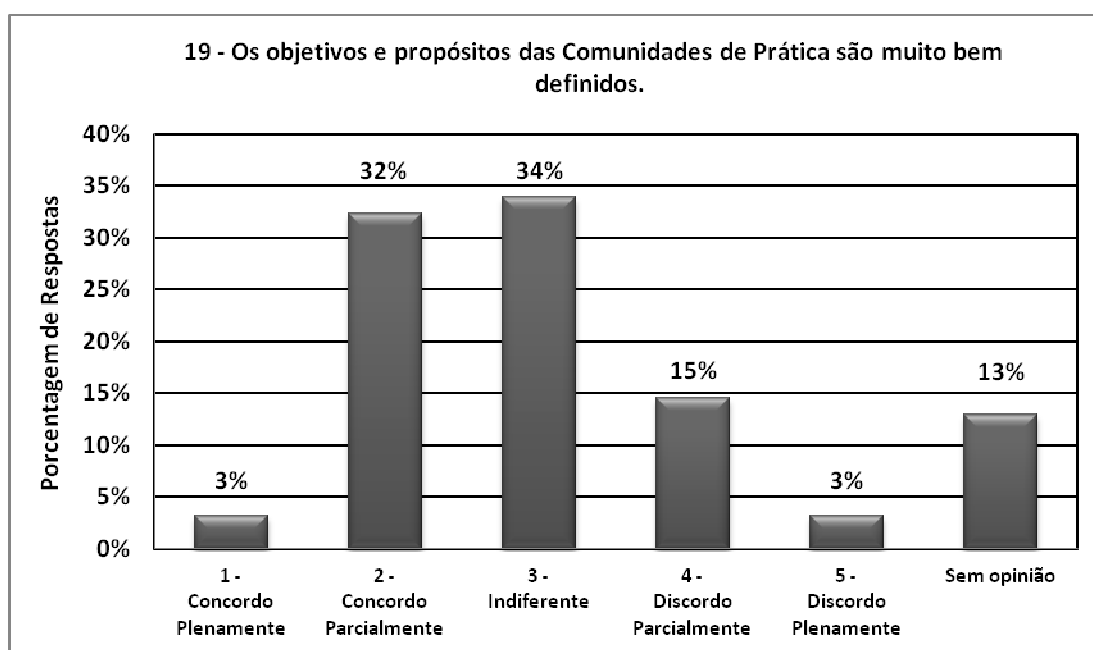
6.2.3.6. Estratégia e Objetivos

Nesta etapa é analisada a importância de se ter objetivos e metas bem definidas nas CoPs, para que não ocorram desalinhamento estratégico e perda de foco. As questões neste tópico do questionário abordam sobre a definição dos objetivos nas comunidades, sua ligação com os projetos dos usuários e o alinhamento com a estratégia organizacional.

6.2.3.6.1. Objetivos claros e realistas

Na questão ligada aos objetivos e propósitos bem definidos, os resultados, apresentados pela Figura 33, demonstram que aparentemente as comunidades abordam assuntos coerentes com as metas estabelecidas.

Figura 33 – Resultados – Estratégias e Objetivos: Objetivos claros e realistas

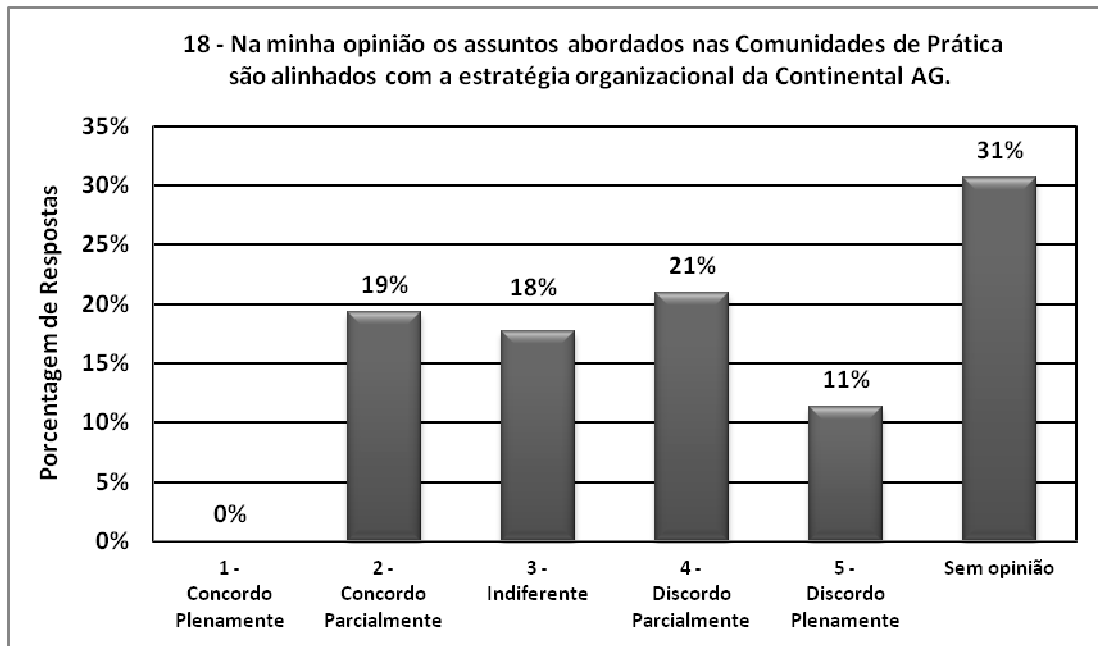


Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.3.6.2. Alinhamento entre estratégia de GC e estratégia de negócio

Quanto aos resultados sobre a questão relacionada ao alinhamento dos assuntos que são abordados nas CoPs e a estratégia organizacional, exibido pela Figura 34, são apresentados, em sua maioria, índices discordantes, demonstrando que este alinhamento pode não estar acontecendo de maneira correta.

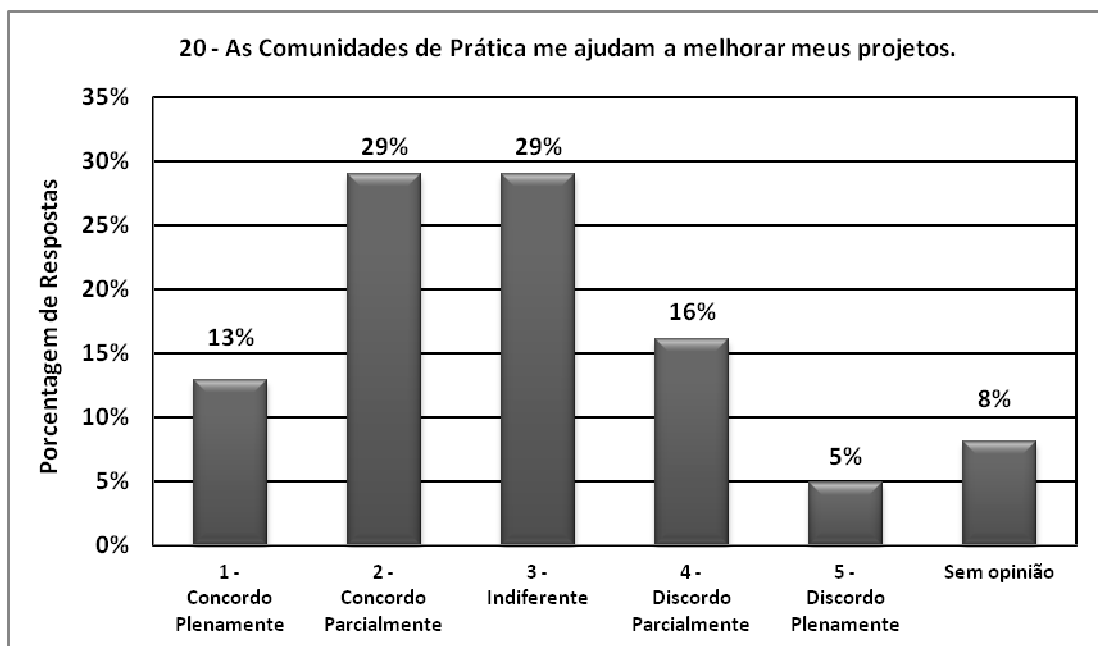
Figura 34 – Resultados - Estratégias e Objetivos: Alinhamento entre estratégias



Fonte: Elaborado pelo autor

A relação entre os assuntos abordados nas CoPs e seu aproveitamento como benefício ao trabalho diário é abordado nesta questão. Os resultados apresentados pela Figura 35, em sua maioria, demonstram que as CoPs favorecem na melhora dos projetos realizados pela organização estudada.

Figura 35 – Resultados - Estratégias e Objetivos: Ajuda na melhora de projetos



Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar dos assuntos discutidos nas CoPs não estarem diretamente ligados a estratégia organizacional, como mostrado na Figura 34, seus propósitos e metas estão razoavelmente bem definidos e favorecem o desenvolvimento de projetos organizacionais.

6.2.3.7. Avaliação e medição de desempenho

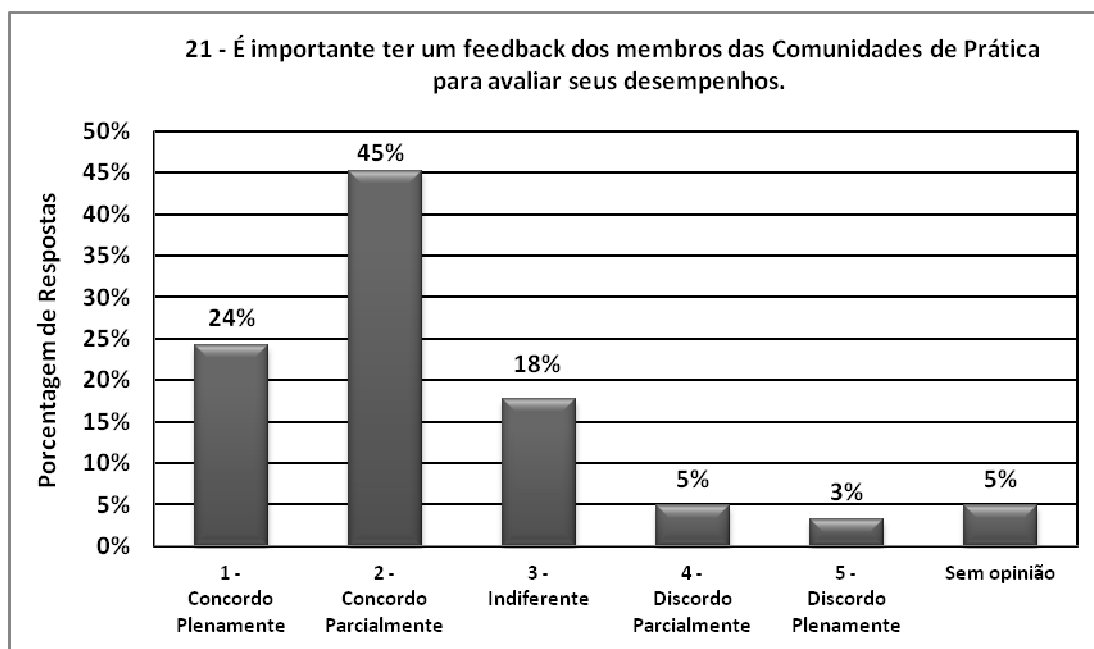
A avaliação e medição de desempenho proporcionam um retorno da situação em que se encontra tal atividade. A utilização deste fator nas comunidades de prática pode auxiliar na identificação de melhores práticas e evitar erros no fornecimento e compartilhamento do conhecimento.

6.2.3.7.1. Feedback das CoPs

Apesar da organização não possuir nenhum tipo de medição de desempenho que retorne aos seus membros qual a situação de suas comunidades, fica claro pela Figura 36, que tal atitude é considerada de grande relevância para seus participantes.

O desenvolvimento de um sistema administrativo que inclua pesquisas de satisfação de seus usuários e que forneça relatórios de frequência de utilização e do conteúdo gerado pode ser uma forma eficiente de controlar e incentivar os membros das comunidades.

Figura 36 – Resultados – Avaliação e medição de desempenho: Feedback das CoPs



Fonte: Elaborado pelo autor

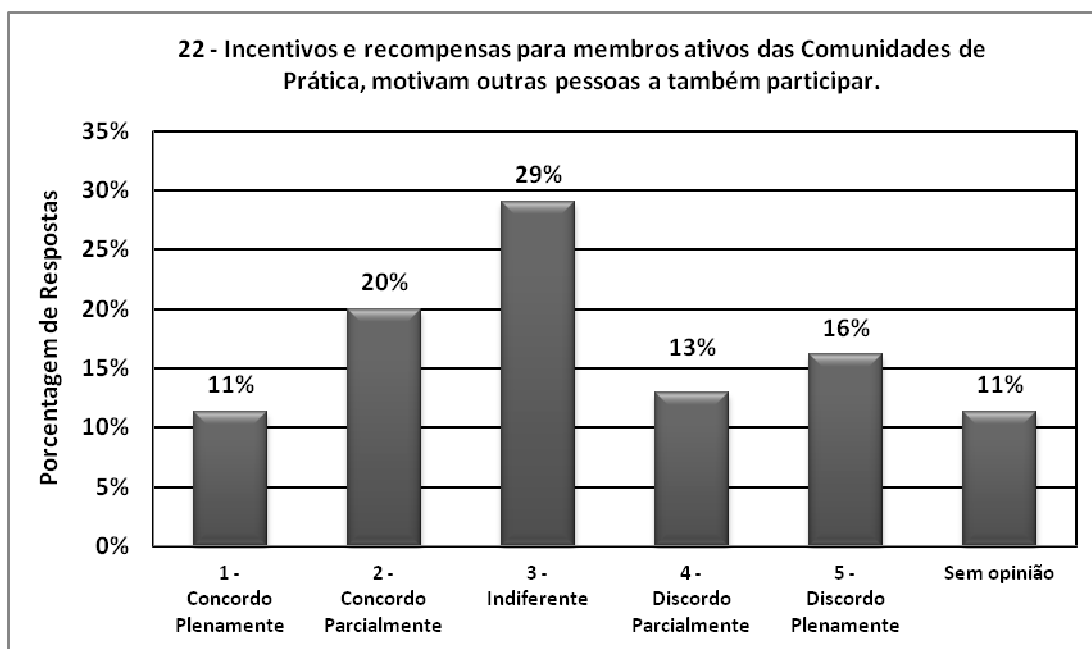
6.2.3.8. Fatores Motivacionais

Os fatores motivacionais podem desempenhar um papel importante de reconhecimento profissional, além de ser um instrumento de incentivo na utilização das comunidades.

6.2.3.8.1. Incentivos e recompensas

A Continental AG atualmente não realiza nenhum tipo de recompensa ou promoções como incentivo ao uso das comunidades. Conforme os resultados apresentados na Figura 37, a amostra se encontra dividida quanto a eficácia de tal instrumento como motivação adicional para a adesão das pessoas as comunidades.

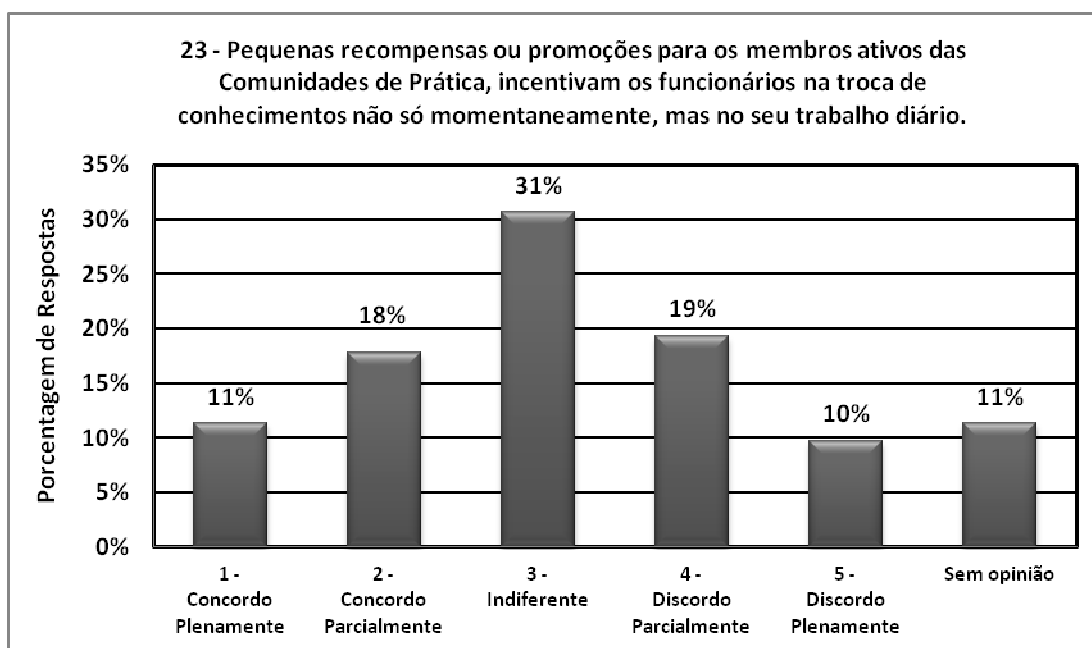
Figura 37 – Resultados – Fatores Motivacionais: Incentivo à outras pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 38 permite a visualização dos resultados obtidos pela pesquisa sobre os fatores motivacionais incentivarem os funcionários de uma maneira ampla, não somente momentaneamente. Como pode ser visto, as respostas dos funcionários participantes se encontram divididas, não possibilitando maiores conclusões.

Figura 38 – Resultados – Fatores Motivacionais: Incentivos não somente momentâneo



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os resultados obtidos, os participantes desta amostra parecem ser indiferentes quanto aos fatores motivacionais como forma de incentivo ao uso das comunidades de prática.

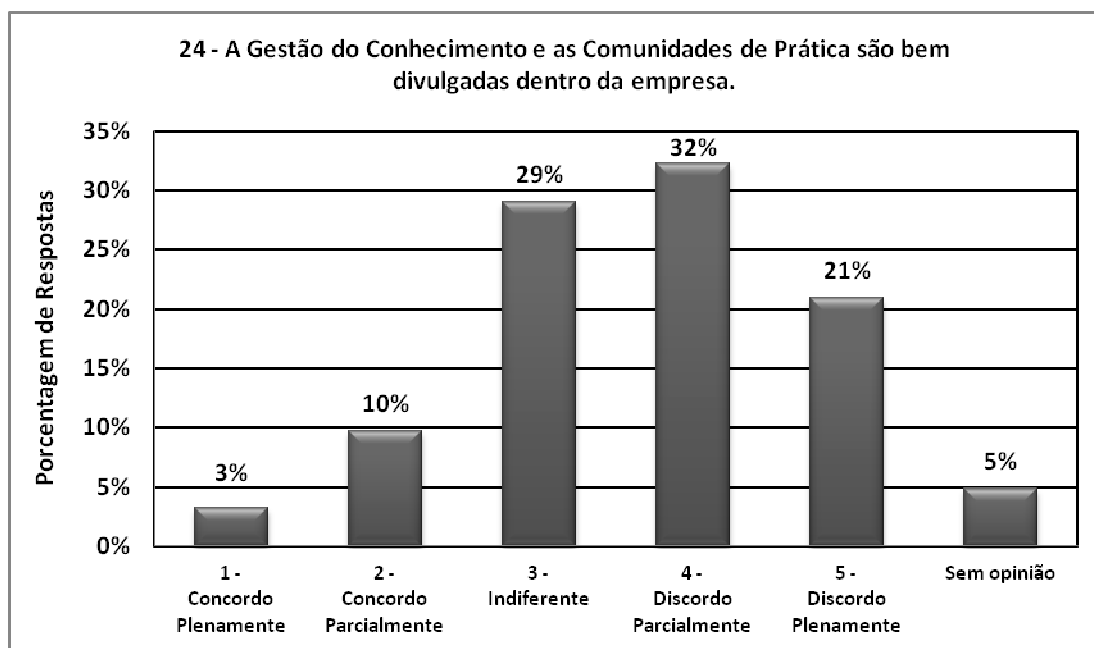
6.2.3.9. Divulgação

A divulgação e publicidade sobre GC e as CoPs dentre os funcionários é uma forma básica para difundir a ideia pela organização, dando maior visibilidade sobre o assunto e abrindo portas para aqueles que procuram aumentar seus conhecimentos.

6.2.3.9.1. Divulgação do tema

Os participantes da pesquisa deixam claro que a divulgação sobre o tema não é um fator explorado dentro da empresa, como mostra a Figura 39. Talvez o número de interessados em compartilhar seus conhecimentos fosse maior se este aspecto fosse melhor trabalhado.

Figura 39 – Resultados – Divulgação: Divulgação do tema



Fonte: Elaborado pelo autor

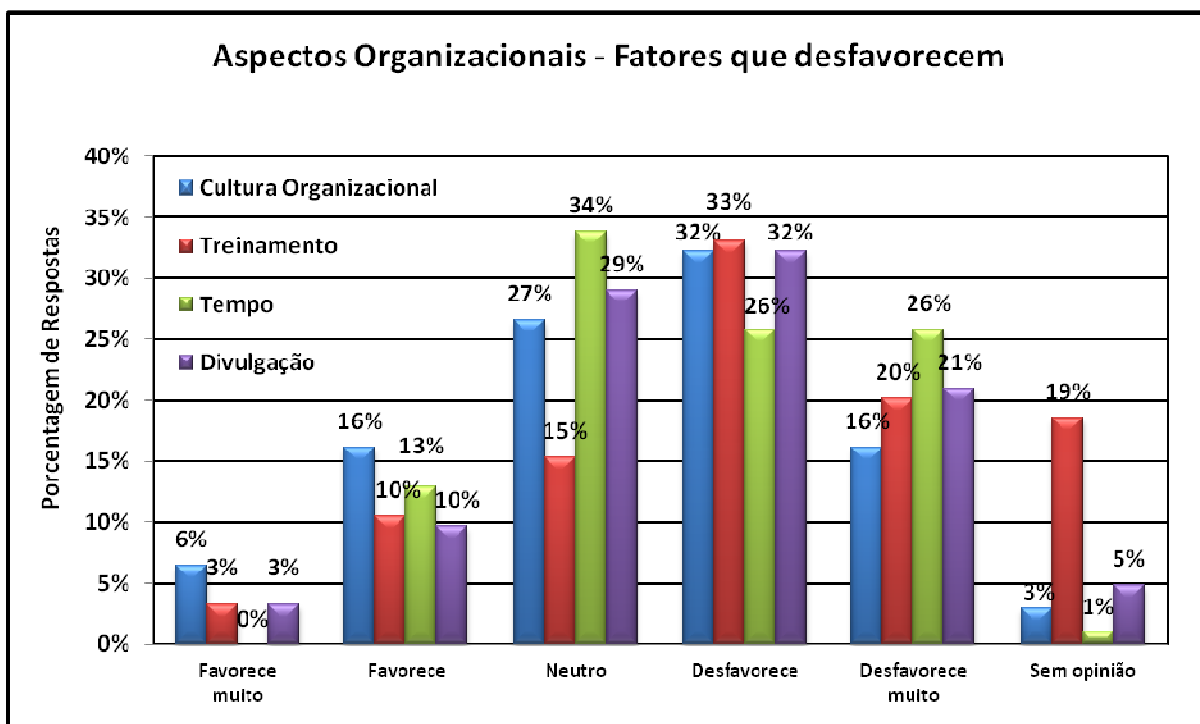
6.2.3.10. Conclusão Aspectos Organizacionais

Com o objetivo de facilitar a análise dos dados sobre os aspectos organizacionais, são apresentados neste tópico os gráficos que reúnem e resumem todas as informações já apresentadas.

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, os aspectos organizacionais, que envolvem diversos fatores, foram divididos em três categorias. Na primeira categoria são apresentados os fatores que aparentemente desfavorecem o sucesso das CoPs, a segunda categoria aborda os fatores que favorecem e a terceira e última categoria se caracteriza pelos fatores inconcludentes, que não apresentam valores possíveis de conclusão.

É possível notar que os aspectos organizacionais foram em maior parte abordados como fatores que desfavorecem o uso das CoPs. Pela Figura 40 pode-se observar que os picos geralmente se localizam em “Neutro” e “Desfavorece”, o que representa a insatisfação por parte dos funcionários com o modo que a gestão do conhecimento é tratada pela organização. Os fatores Cultura Organizacional, Treinamento, Tempo e Divulgação fazem parte desta primeira categoria.

Figura 40 – Resultados–Conclusão:Aspectos Organizacionais–Fatores que desfavorecem

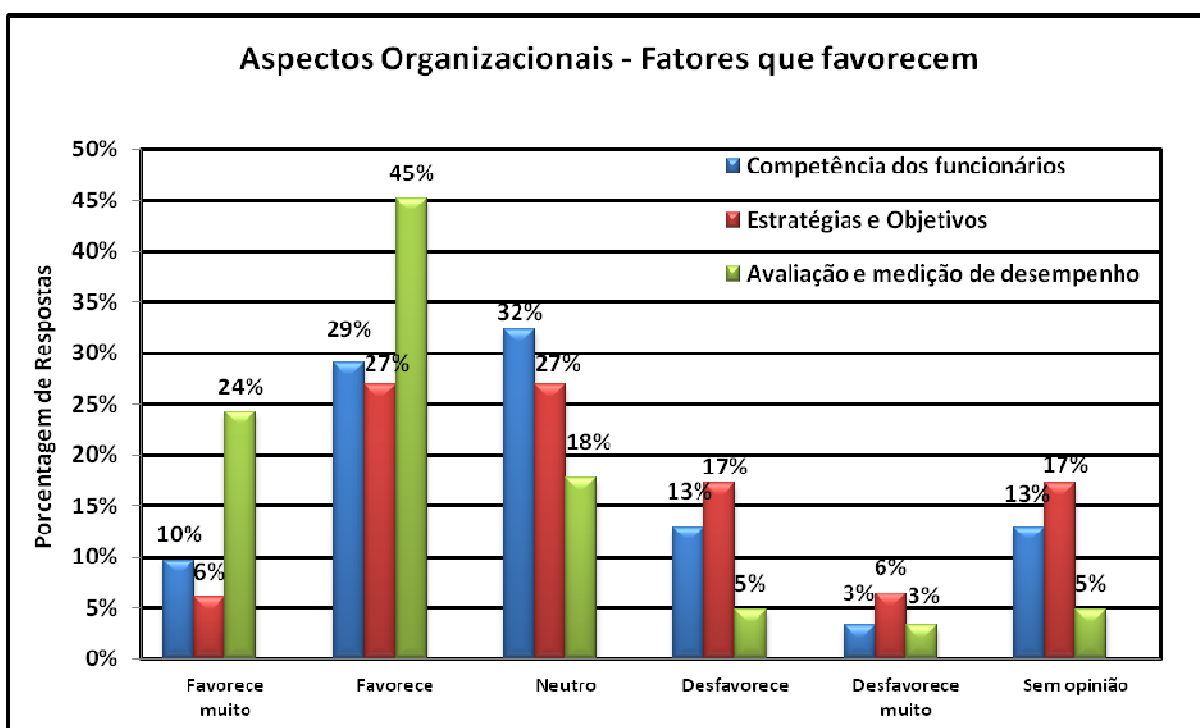


Fonte: Elaborado pelo autor

Já os fatores Competência dos Funcionários, Estratégia e Objetivos e Avaliação e Medição de Desempenho fazem parte da segunda categoria e aparecem na Figura 41 como uma forma positiva e favorável ao uso das CoPs. Isso demonstra que as comunidades possuem boa qualidade de conteúdo e estratégias e objetivos definidos.

O sistema de avaliação e medição de desempenho ainda não existe na empresa, mas pelas respostas obtidas é possível verificar que sua implementação seria algo relevante em novos projetos.

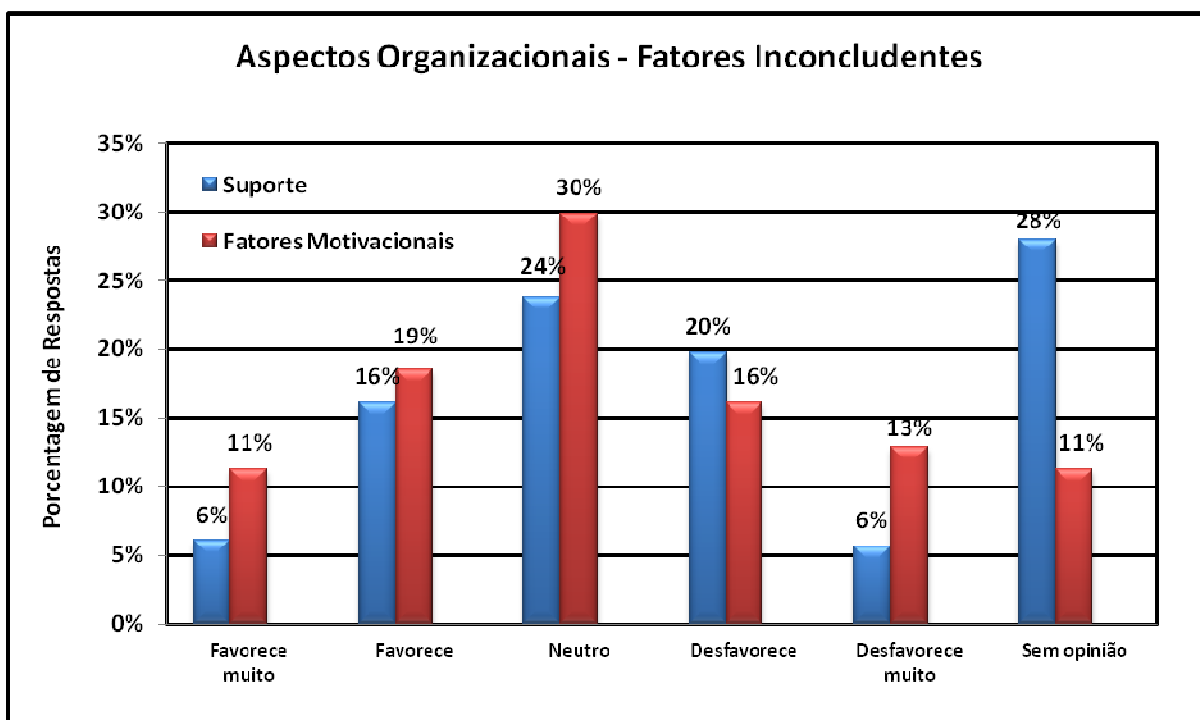
Figura 41 – Resultados – Conclusão: Aspectos Organizacionais – Fatores que favorecem



Fonte: Elaborado pelo autor

Como parte da categoria dos fatores inconcludentes, foram identificados os fatores: Suporte e Fatores Motivacionais. A Figura 42 apresenta resultados intermediários e aproximadamente o mesmo número de porcentagens favoráveis e não favoráveis. Diante disso, faz-se necessário uma melhor avaliação sobre estes aspectos para maiores conclusões.

Figura 42 – Resultados – Conclusão: Aspectos Organizacionais – Fatores Inconcludentes



Fonte: Elaborado pelo autor

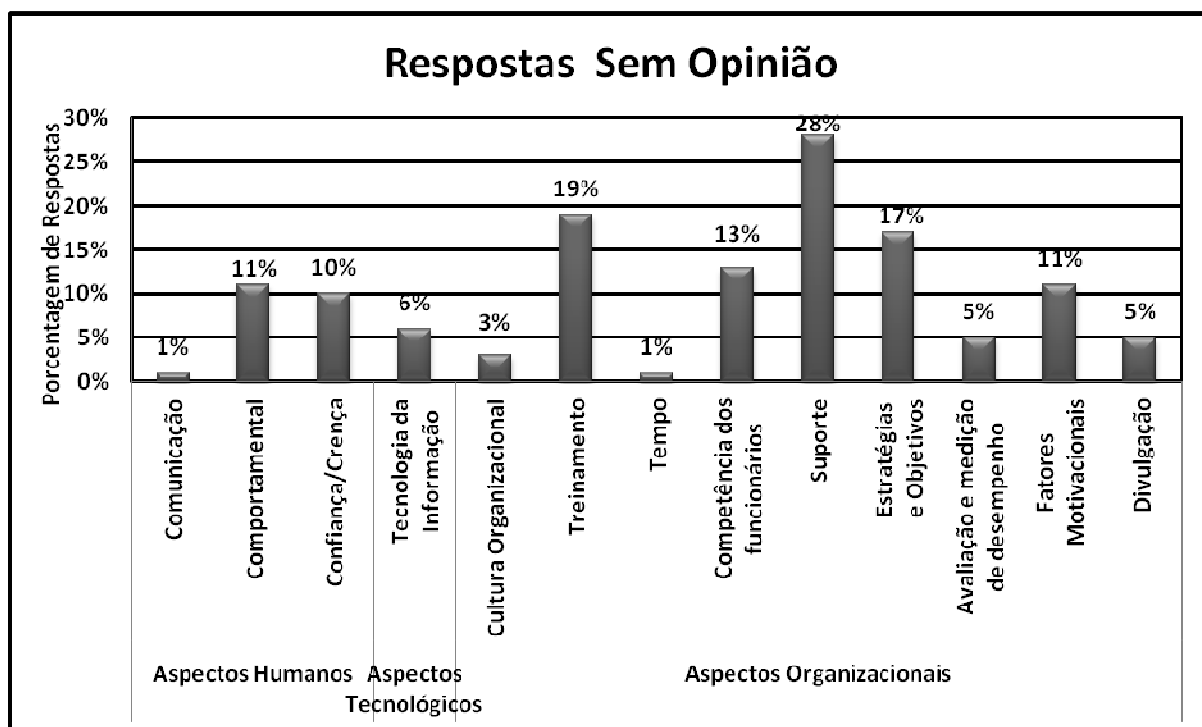
6.2.4. Síntese respostas “Sem Opinião”

O gráfico da Figura 43 apresenta a porcentagem de respostas “sem opinião” adquiridas nas questões de 1 à 24. Pode-se perceber que os fatores *treinamento* e *suporte* receberam as mais altas porcentagens de repostas. Apesar de o questionário ser aplicado de forma completamente anônima, acredita-se que existe um receio por parte dos funcionários em abordar assuntos que afetem diretamente o trabalho da equipe de gestão do conhecimento.

No fator *estratégias e objetivos* acredita-se que o grande número de repostas pode estar relacionada a carência de conhecimento sobre a estratégia organizacional da empresa por parte dos funcionários. É responsabilidade da alta administração identificar e divulgar as estratégias e metas periodicamente.

A média total de repostas “sem opinião” em todos os fatores é de 10%, sendo 7,3% pertencente aos aspectos humanos, 6% aos aspectos tecnológicos e 14% aos aspectos organizacionais. Indicando que talvez a organização necessite de maior aceitação e flexibilidade para abordar assuntos sobre melhoria em sua estrutura.

Figura 43 – Resultados – Sem Opinião



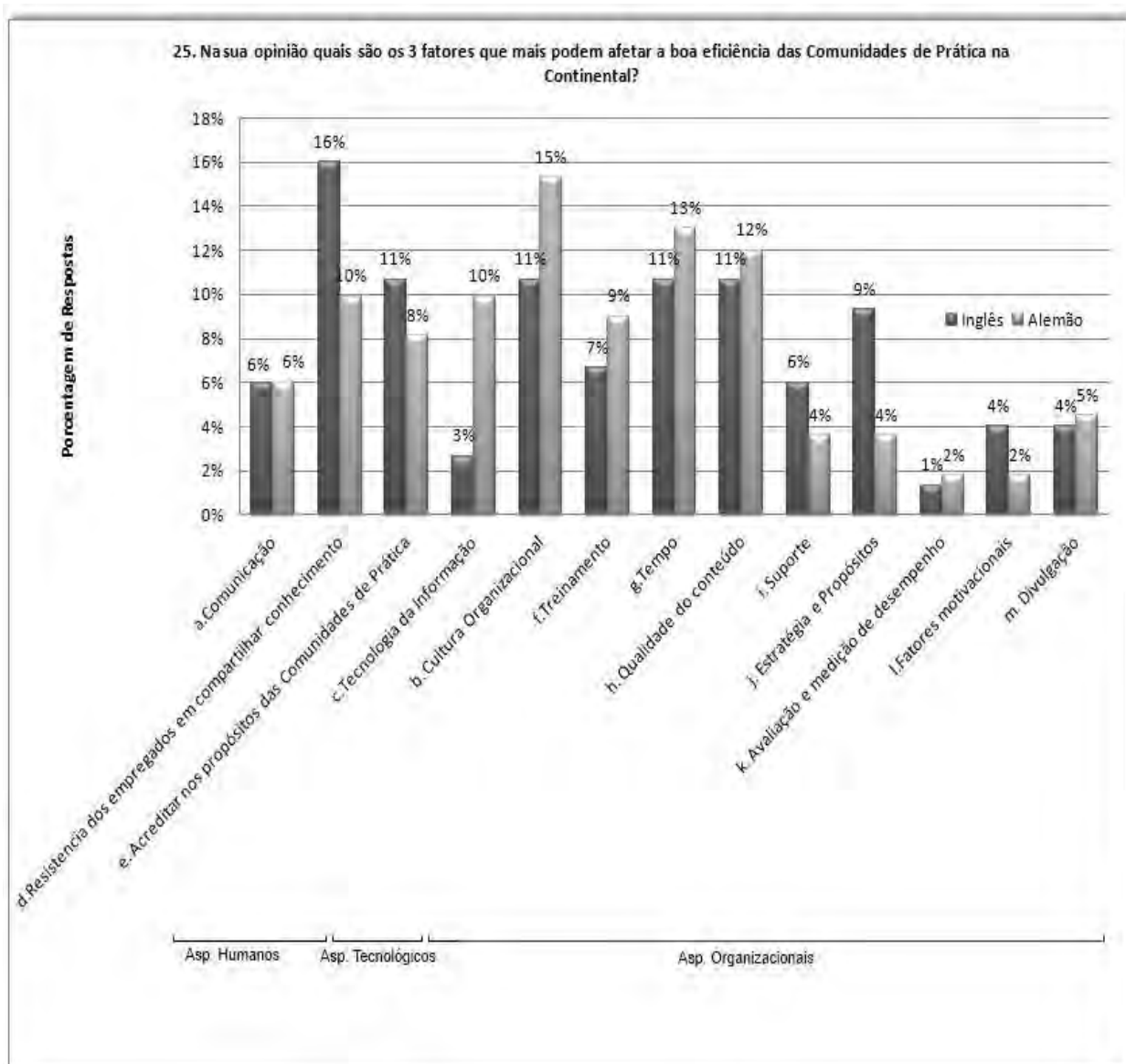
Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.5. Questão classificatória – principais fatores críticos

A seguir é apresentada uma classificação feita pelos participantes da pesquisa sobre quais são os três fatores que mais afetam a eficiência das comunidades de prática na organização pesquisada. A questão 25 é composta por todos os fatores considerados críticos no sucesso das CoPs abordados nesse trabalho e indiretamente aplicados nas questões anteriores do questionário.

Neste tópico é apresentado o gráfico comparativo entre as respostas dos questionários em alemão e inglês, para enfatizar a diferença entre as respostas obtidas. Pela Figura 43, pode-se perceber que os fatores críticos assinalados no questionário em inglês são bem distintos do alemão, mas infelizmente as conclusões não podem ser mais aprofundadas pelo fato de não existir evidências concretas do local de origem dos participantes e suas culturas. Essa análise também não foi realizada pelo fato da Continental AG não permitir a divulgação de tal informação.

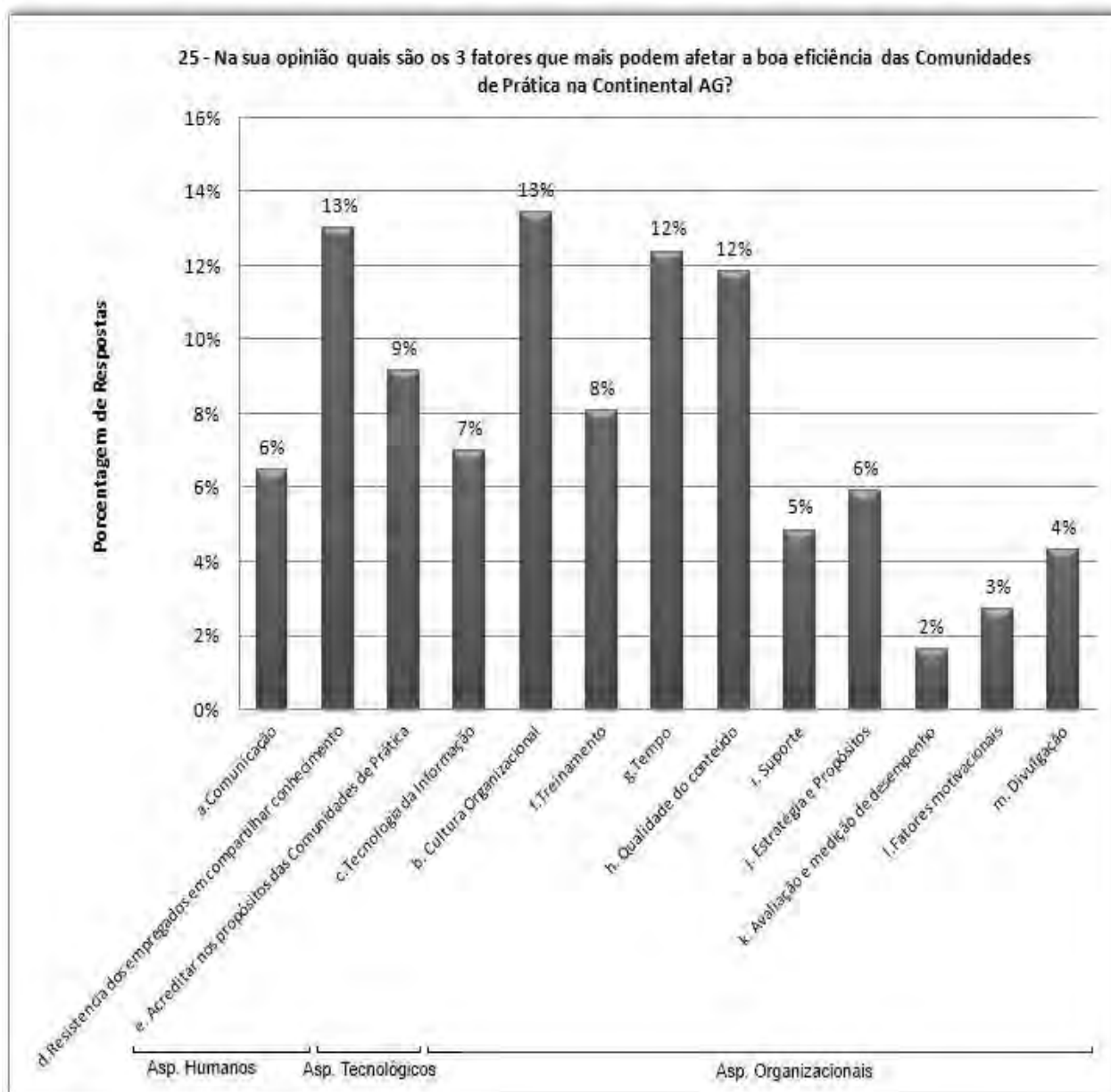
Figura 44 – Resultados – Principais fatores críticos (inglês e alemão)



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 44 combina as respostas em alemão e inglês e permite a visualização dos resultados obtidos, que caracterizam a Cultura Organizacional e a Resistência dos empregados em compartilhar conhecimento (Comportamental) como sendo os fatores que mais afetam o sucesso das CoPs na Continental AG. Em seguida com a mesma porcentagem se encontram os fatores: Tempo e Qualidade do conteúdo (Competência dos funcionários).

Figura 45 – Resultados – Principais fatores críticos



Fonte: Elaborado pelo autor

Os fatores cultura organizacional e tempo também aparecem nas questões anteriores como sendo aspectos que inibem o uso das comunidades. Esta compatibilidade de respostas reforça a necessidade de melhoria nestes fatores.

O fator Comportamental (Resistência dos empregados em compartilhar conhecimento) obteve anteriormente uma porcentagem de respostas equilibradas no nível três da escala, entretanto na atual pergunta ele é classificado como um dos principais fatores que afetam o

sucesso das comunidades. Portanto, este é um fator que deve receber melhoria pela organização.

O mesmo acontece com o fator Confiança/Crença (Acreditar nos propósitos das Comunidades de Prática) que na questão 13 obteve praticamente o mesmo número de concordância e discordância, mas na seguinte pergunta foi classificado como o quarto elemento crítico na utilização das comunidades. Este resultado comprova que este fator também necessita de melhorias.

Outra diferença de valores ocorreu com o fator Competência dos funcionários (Qualidade de conteúdo), que foi classificado anteriormente como um fator que favorece o uso das comunidades e agora se apresenta como um dos maiores inibidores. Como as respostas, neste caso, se contradizem, não é possível realizar maiores conclusões.

Estas diferenças entre as respostas podem ter sido causadas pelo fato da nomeação dos fatores terem outro entendimento pelos participantes da pesquisa ou as respectivas questões não abordaram o tema de maneira ampla. Entretanto, apesar de algumas exceções, foi possível perceber uma compatibilidade nas respostas entre as questões de 1 à 24 e a atual questão.

6.2.6. Questões Abertas – sugestões dos participantes

Na parte final do questionário foram utilizadas duas questões abertas (questões 26 e 27), nas quais os participantes voluntariamente contribuíram com sugestões de melhorias a serem implantadas nas CoPs.

Dentre as respostas obtidas, são apresentados a seguir os temas mencionados. A ordem dos fatores foi elaborada devido à quantidade de frequência das respostas.

- Melhora nas funcionalidades do sistema utilizado
 - Melhora no processo de pesquisa/busca de conteúdo;
 - Facilitar o acesso e postagem de conhecimento;
 - Melhorar navegação (web 2.0).
- Cultura Organizacional
 - Incentivo da alta administração;

- Cultura aberta ao compartilhamento do conhecimento.
- Fatores Motivacionais
 - Pequenas recompensas ;
 - Reconhecimento monetário como incentivo aos membros ativos das CoPs.
- Treinamento
 - Disponibilizar mais treinamentos;
 - Treinamento especial para os moderadores das CoPs.
- Evitar competição entre os membros
- Divulgação
 - Benefícios no uso de CoPs;
 - Divulgação de onde encontrar suporte;
 - Divulgação dos benefícios realizados para os funcionários que compartilham seus conhecimentos;
 - Devem existir administradores dedicados a cada CoP;
 - Disponibilidade de links para acesso mais rápido as comunidades.
- Suporte
 - Oferecer mais suporte;
 - Suporte a ferramenta utilizada;
 - Suporte aos moderadores para manter suas CoPs ativas;
 - Devem existir administradores dedicados a cada CoP.
- Resistência dos funcionários em compartilhar conhecimento
- Tempo
 - A GC deve ser encarada como parte do trabalho diário e não como trabalho extra.
- Implementar um sistema de Feedback
- Alguns conteúdos das comunidades deveriam ser abertos a todos

- Usar diferentes línguas
- Integrar todos os sistemas de gestão do conhecimento da empresa

Através da análise dos fatores apresentados nas questões abertas é possível verificar que a maioria são aspectos relacionados com a organização e em alguns casos também são abordados melhorias em aspectos tecnológicos.

Pode-se destacar também que a maioria dos temas abordados nestas questões já tinham sido apresentada nas questões anteriores do questionário. Esta ação por parte dos participantes demonstra o interesse de ressaltar e incentivar a melhora de tais itens.

Apesar de somente 29 pessoas responderem estas perguntas, os funcionários que participaram demonstraram grande interessados em querer ajudar e alguns até se colocaram a disposição para contato e suporte na implementação de suas ideias.

6.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentadas diferentes análises de todos os resultados apresentados nos tópicos anteriores.

6.3.1. Relações entre Fatores

Com o auxílio do embasamento teórico já realizado, são apresentadas neste tópico, as relações entre as respostas obtidas no questionário. O objetivo é identificar possíveis causas de desmotivação dos funcionários na utilização das CoPs.

Como visto anteriormente, os fatores *comportamental e confiança/crença* demonstraram que podem afetar o bom funcionamento das CoPs. Analisando as possíveis causas, temos a seguir os indicadores que podem ter influenciado tais resultados.

- Cultura Organizacional – como foi visto no item 6.2.3.1 a cultura organizacional da empresa pode não favorecer as práticas de GC. A pouca importância dada a esse fator pela empresa pode desmotivar os usuários a utilizarem as CoPs;

- Treinamento – a falta de investimento em treinamento sobre o tema e suas ferramentas, como pode estar acontecendo na empresa estudada (Figura 25 e 26), pode levar ao desinteresse por parte dos funcionários;
- Avaliação e Medição de Desempenho – A falta de avaliação e um retorno da situação para os membros das CoPs, pode afetar sua credibilidade e confiança neste aspecto. Apesar da empresa não possuir nenhum sistema de medição de desempenho, o gráfico representado pela Figura 36, relata a importância de ações nesse sentido.

A *tecnologia da informação* é um recurso importante nos dias atuais para facilitar a comunicação e o compartilhamento do conhecimento dentro das empresas. As análises realizadas nos itens anteriores demonstram que os aspectos tecnológicos da organização necessitam de melhoria. Este resultado pode ter sido afetado por outros fatores que também necessitam de melhoria dentro da empresa.

- Treinamento – o número possivelmente insatisfatório de treinamentos na organização, apresentado pelo gráfico da Figura 26, pode ter afetado diretamente na falta de habilidade para a devida utilização do sistema e/ou ferramentas;
- Suporte – A carência de suporte e documentação sobre as funcionalidades do sistema e/ou ferramentas, como o que parece estar acontecendo na empresa estudada, expressa pela Figura 31, podem levar a desmotivação dos usuários em utilizar as CoPs;
- Avaliação e medição de desempenho – A prática constante de medição de desempenho do sistema utilizado poderia servir de grande valia para melhorias em seu funcionamento e garantir a satisfação dos usuários. A utilização desse fator dentro da empresa, como pode ser visto no item 6.2.3.7 poderia ser algo eficaz nas CoPs, mas infelizmente a organização ainda não possui nenhuma prática nesse sentido.

A falta de *tempo* apontada pelos participantes da pesquisa nas diversas perguntas realizadas afeta diretamente o desenvolvimento das comunidades. O fator identificado como principal influenciador é a cultura organizacional.

- Cultura Organizacional – quando a cultura organizacional da empresa não apoia e incentivam as práticas de GC, como parece ser o caso (Figuras 23 e 24), os funcionários não consideram este fator como relevante para seu trabalho e conseqüentemente não lhe é dada a importância necessária.

Os fatores relacionados diretamente ao time de gestão do conhecimento da empresa, como por exemplo, *treinamento* e *divulgação* podem estar sendo afetados por uma só causa:

- Cultura Organizacional – a falta de incentivo no uso de gestão do conhecimento no trabalho diário dos funcionários, como pode ser o que acontece na empresa estudada (Figuras 23 e 24), possivelmente desmotiva a equipe de gestão do conhecimento em aplicar suas práticas e incentivar os funcionários a acreditarem na GC e nas CoPs.

A observação, já feita neste capítulo, sobre o grande número de respostas “*sem opinião*” para as questões relacionadas aos temas que poderiam atingir diretamente a equipe de GC da empresa, pode também estar relacionadas à organização talvez não possuir uma *cultura organizacional* aberta, voltada para melhoria de processos.

6.3.2. Fatores facilitadores e inibidores

Considerando todas as respostas obtidas no questionário aplicado e a análise da relação entre os fatores, é possível classifica-los em: facilitadores e inibidores no uso das CoPs. Esta classificação é somente aplicada ao estudo de caso realizado as CoPs na empresa estudada e no momento atual da pesquisa.

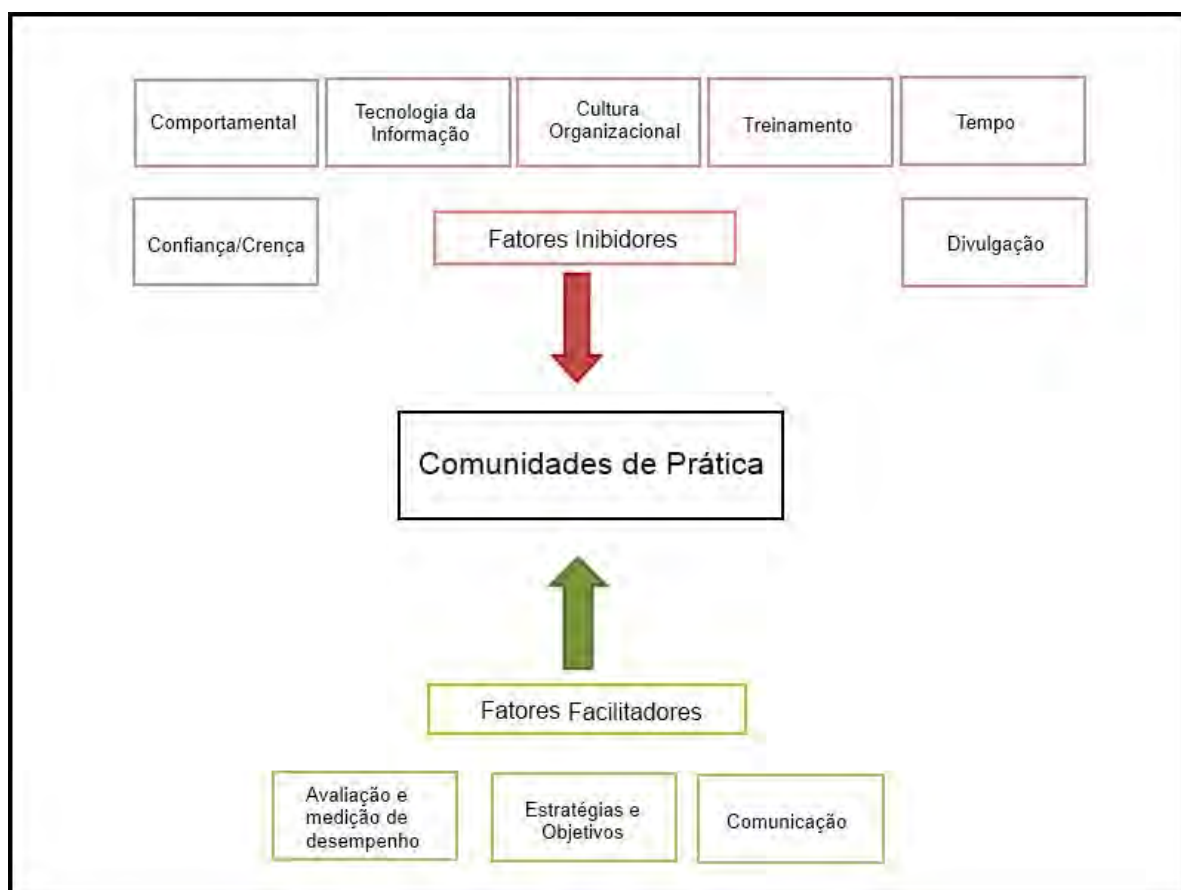
Podem ser considerados fatores facilitadores, aqueles que apresentaram em sua maioria respostas positivas e que incentivam os funcionários de uma forma natural a usar as CoPs como benefício ao seu trabalho diário. Já os fatores inibidores podem ser considerados aqueles que de certa forma não favorecem ou facilitam a troca, geração e armazenamento de conhecimento entre os membros das comunidades. Estes fatores podem ser considerados os principais causadores do rápido desuso das CoPs na Continental AG.

Considerando a definição anterior e analisando todos os itens levantados pelo questionário, foram classificados os seguintes itens como inibidores: Cultura Organizacional, Treinamento, Tempo, Divulgação, Tecnologia da Informação, Confiança/Crença e Comportamental; e como fatores facilitadores: Avaliação e medição de desempenho, Estratégia e Objetivos e Comunicação.

Os fatores Competência dos funcionários, Suporte e Fatores Motivacionais necessitam de pesquisas adicionais, mais específicas, para que seja possível identificar os graus de influência sobre as comunidades de prática.

Para uma melhor visualização dos itens categorizados como facilitadores e inibidores é exibida, pela Figura 45, uma representação desta classificação.

Figura 46 – Fatores Facilitadores e Inibidores



Fonte: Elaborado pelo autor

6.3.3. Prioridade na melhoria dos fatores críticos

A partir das análises feitas, é possível realizar uma lista de prioridades partindo dos fatores mais críticos até os fatores que foram avaliados positivamente e classificados como fatores facilitadores. Esta representação tem como objetivo exibir uma escala de ordem, na qual os fatores devem ser aperfeiçoados pela empresa para se alcançar de forma eficaz um ambiente adequado para as CoPs.

Como os fatores inibidores dos aspectos organizacionais (cultura organizacional, treinamento, tempo e divulgação) apresentaram em sua maioria respostas desfavoráveis nas três formas de avaliação (questões de 1 à 24, questão 25 e questões 26 e 27) foram classificados como os primeiros fatores que devem ser aprimorados pela organização.

Em segundo lugar aparecem os aspectos humanos, que necessitam de melhorias na crença e resistência dos empregados em utilizar as comunidades de prática em suas rotinas de trabalho. Após o aprimoramento dos fatores ligados a organização, acredita-se que a aderência pelos funcionários será mais acessível.

Por último são apresentados os aspectos tecnológicos, que apesar de apresentarem níveis médios da escala em algumas questões, foram os que mais receberam sugestões e críticas nas questões abertas. Para se proporcionar um ambiente favorável a criação, uso e compartilhamento de conhecimento, o sistema utilizado nas CoPs ainda precisam de melhorias.

A representação expressa pela Figura 46 demonstra a ordem em que esses fatores devem ser aperfeiçoados pela empresa. Para se chegar ao topo da pirâmide, ou seja, ao ambiente adequado as CoPs, deve-se primeiramente trabalhar a base dela, representada na figura pelos fatores organizacionais, em seguida o seu meio, com os aspectos humanos e finalmente deve-se fazer algumas melhorias nos aspectos tecnológicos.

Figura 47 – Pirâmide de prioridade



Fonte: Elaborado pelo autor

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como finalidade analisar os resultados obtidos, considerando o estudo de campo realizado, os objetivos propostos e a observação da autora durante o período de pesquisa.

7.1. CONCLUSÃO

Para que todo o esforço implantado na criação da GC na organização funcione adequadamente, a empresa deve possuir uma estrutura mínima de aspectos organizacionais, tecnológicos e humanos que tornem viáveis a sua utilização. Para isso, a gestão do conhecimento deve ser apresentada como um programa organizacional abrangente que requer uma abordagem multidisciplinar, envolvendo estes três aspectos de forma simultânea.

Segundo os resultados obtidos com a pesquisa *survey* e por meio das diversas análises realizadas, foi possível alcançar a proposta da pesquisa e identificar os fatores como *facilitadores* e *inibidores* para o uso das comunidades de prática. O grau de influencia desses fatores no sucesso das comunidades permitiu concretizar as principais causas que conduzem as comunidades ao rápido desuso na Continental AG e disponibilizar um escala de prioridade dos fatores que devem receber ações nos processos de melhoria da empresa.

Considerando as três formas de questionamento realizadas (perguntas de única escolha, múltipla escolha e as questões abertas) e alguns fatores observados durante o período de pesquisa, pode-se classificar os *aspectos organizacionais* como as áreas mais críticas dentro da organização, quando falamos em CoPs. Diante desta carência em incentivo e investimento nestas áreas, a empresa estudada deve definir estes aspectos como foco principal nos próximos projetos de melhoria, iniciando primeiramente com o apoio da alta administração, que na análise realizada se apresentou como maior influenciadora dos outros fatores, em seguida proporcionando tempo para dedicação ao uso das CoPs, promovendo treinamentos e divulgação do tema.

Quanto aos *aspectos humanos*, pode-se concluir que a empresa apesar de possuir muitas filiais e em diversos países, não apresenta maiores problemas com sua comunicação. Os resultados também demonstraram que os funcionários tem interesse em compartilhar seus

conhecimentos, no entanto, faz-se necessário um maior investimento por parte da organização na forma com que as pessoas lidam com as práticas de GC. A conscientização de sua importância na empresa pode ser realizada, por exemplo, na forma de treinamentos, apresentação de relatórios que comprovem o desenvolvimento da empresa no período de utilização das CoPs ou divulgação de relatos de funcionários sobre sua eficácia.

Com relação aos *aspectos tecnológicos*, que se encontram em constante progresso no mercado, faz-se necessário um contínuo investimento para desenvolver ferramentas integradas ao sistema utilizado na empresa para atender todas as necessidades dos usuários.

Apesar de a empresa possuir um número elevado de comunidades de prática e membros participantes, a falta de um maior investimento nas diversas áreas apresenta influência direta na desmotivação de seus usuários e conseqüentemente o desuso das CoPs.

Embora os modelos e conceitos de gestão do conhecimento se apresentem muito bem definidos pela empresa, seu tratamento não é algo integrado em seu processo gerencial, o que pode ter feito com que, na prática, as comunidades não funcionassem tão efetivamente como é esperado.

O fato de a empresa ser de grande porte e possuir certa complexidade burocrática pode ter provocado o atraso de investimento em determinadas áreas. A cultura da empresa caracterizada como conservadora e rígida, talvez devido à influência da cultura do país, pode ser outro possível fator influenciador quanto à falta de flexibilidade e inovação nas diversas tarefas.

Observando o cenário estudado, pode-se perceber também que a maioria das comunidades consideradas em desuso pela empresa, não possuíam conteúdo interno expressivo. Diante disso, pode-se inferir que não houve crescimento na participação dos usuários, talvez pela falta de conhecimento sobre os objetivos e funcionalidades de uma CoP.

Diante dos tópicos elencados anteriormente, pode-se observar que os maiores desafios enfrentados para manter o sucesso das CoPs na organização estudada neste trabalho se concentram no gerenciamento da cultura organizacional e no comportamento dos funcionários perante a GC da empresa.

A impossibilidade de uma amostra maior, devido a número reduzido de empresas que utilizam GC, impede um trabalho mais amplo e preciso. No entanto, apesar de se tratar de um estudo de caso único, em particular de uma empresa automobilística alemã, os resultados podem servir como indicativos de referências para empresas com estruturas semelhantes e

contribuir para a identificação dos fatores críticos de sucesso e possível melhoria de seus processos.

7.2. TRABALHOS FUTUROS

Em virtude de alguns resultados terem se mostrado inconcludentes, sugere-se em pesquisas posteriores, um estudo específico desses fatores, visando uma melhor compreensão de seus requisitos e possibilitando uma nova proposta de gerenciamento dos mesmos.

Sendo a cultura organizacional um dos fatores que mais desfavorece o uso das CoPs e que apresenta maior influência diante dos outros fatores apresentados, recomenda-se para estudos posteriores, a investigação de como uma organização deve lidar com sua cultura para que favoreça o sucesso em suas comunidades. Pelo fato do tema abordado ser considerado uma inovação no assunto, tais estudos poderão contribuir para a expansão das teorias existentes na área.

Acredita-se também que um roteiro de implantação das CoPs baseado nos resultados e conclusões fornecidas neste trabalho, pode se constituir em uma linha de pesquisa interessante para empresas semelhantes que busquem implantar GC de uma forma mais eficaz.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARCHIBALD, D.; MDCERMOTT, R. Benchmarking the impact of communities of practice: Insights into community performance across industry sectors. **KM Review**, v. 11, p. 14-19, 2008
- AWAD, E. M.; GHAZIRI, H. M. **Knowledge Management**. Prentice Hall/Pearson Education, USA, 2004.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BAEZA-YATES R. **Modern Information retrieval**. New York: Addison-Wesley, 1999.
- BORTZ, J. ; DÖRING, N. **Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler**. 3. ed. Berlin: Springer, 2002.
- BRYMAN, A. **Research methods and organizations studies**. London: Unwin Hyman, 1989.
- BORGHOFF, Uwe M.; PARESCHI, Remo. **Information Technology for Knowledge Management**. Berlin, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CONTINENTAL AG. **Continental AG web site**. Disponível em: <http://www.conti-online.com/generator/www/com/de/continental/portal/allgemein/home/index_de.html> Acesso em: 10 abril 2011a.
- CONTINENTAL AG. **Continental AG Intranet**. Regensburg, 2011b.
- CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Butterworth Heinemann: Hardbound, 2005.
- DAMODARAN, L.; OLPHERT, W. Barriers and Facilitators to the Use of Knowledge Management Systems. **Behavior and Information Technology**, v. 19, n. 6, p.405-413, 2000
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK Laurence **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DAVIS, J.; SUBRAHMANIAN, E.; WESTERBERG, A. **Knowledge Management Organizational and Technological Dimensions**. Sydney: Physica-Verlag, 2005

DEBOWSKI, Shelda **Knowledge Management**. Milton: John Wiley & Sons Australia, 2006.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências; um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FORZA, C. Survey Research in Operations Management: a Process based Perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HASANALI, Flarida; HUBERT, Cindy; LOPEZ, Kimberly; NEWHOUSE, Bob; O'DELL, Carla; VESTAL, Wesley. **Communities of Practice: A Guide for Your Journey to Knowledge Management Best Practices**. Texas: American Productivity & Quality Center, 2002.

HAUN, MATTHIAS **Handbuch Wissensmanagement Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele**. Altrip, Germany: Springer, 2002.

HAWRYSZKIEWYCZ, IGOR **Knowledge Management: Organizing Knowledge Based Enterprises**. London: Palgrave Macmillan, 2010.

HAYATI, D. ; KARAMI, E. ; SLEE, B. Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. **Social Indicators Research**, v.75, p.361-394, 2006.

HISLOP, Donald. **Knowledge Management in Organizations: a critical introduction**. New York: Oxford University Press, 2009.

HOFFMANN, W.A. **Gestão do Conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

HOLSAPPLE, CLYDE W. **Handbook on Knowledge Management**. 1. ed. Lexington, USA: Springer, 2003.

ILLERA, José L. Rodríguez Como as comunidades virtuais de prática e de aprendizagem podem transformar a nossa concepção de educação. **Revista de Ciências da Educação**, n. 3, p. 117-124, 2007

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action in qualitative methodology. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

JONKER, J. ; PENNINK, B. W. **The Essence of Research Methodology: A Concise guide for Master and PhD Students in Management Science**. Berlin: Springer, 2010.

JOHNSON, C. M. A Survey of Current Research on online Communities of Practice. **The internet and higher education**. v.4, p.45-60, 2001.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action**, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

KOMITO, L. The Net as a Foraging Society: flexible communities. **Information society**. v. 14, p. 97-106, 1998.

KUTZSCHENBACH, M. **Organizational Learning and Social Network Structures: Case study of German and Norwegian Forest Sector Organizations**. Tese de doutorado da faculdade de meio ambiente – Universidade Albert-Ludwigs, Freiburg, 2006.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation**, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.

LIEBOWITZ, Jay; BECKMAN, Tom. **Knowledge Organizations: what every manager should know**. Florida: St. Lucie Press, 1998.

LUNDEVALL, B. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**, Londres: Pinter, 1992.

MALHOTRA, NARESH K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Y. Knowledge management in inquiring organizations: Proceedings of 3rd Americas. **Conference on Information Systems**. Indianapolis, p. 293-295, 1997.

MATTAR, FAUZE N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAYO, Elton **The human problems of an industrial civilization**. New York: MacMillan, 1933.

MCDERMOTT, Richard. Nurturing Three Dimensional Communities of Practice: How to get the most out of human networks. **Knowledge Management Review**, 1999.

MCDERMOTT, Richard. Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice. **IHRIM Journal**, p.19-25, 2000.

MCDERMOTT, Richard. **Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice**, 2000. Disponível em: < <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml>> Acessado em 12/08/2011.

MCDERMOTT, Richard; O'DeLL, Carla. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, **Knowledge Management**, v. 5, n.1, pp.76 – 85, 2001

MCDERMOTT, Richard How to avoid a mid-life crisis in your CoPs. Uncovering six keys to sustaining communities. **KM Review**, v. 7, p. 10-13, 2004.

MERTINS, Kai; HEISIG, Peter; VORBECK, Jens. **Knowledge Management Best Practices in Europe**. Berlin: Springer, 2001.

MILES, M.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis**. London : Sage Publications, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução a Organização Burocrática**. São Paulo: Thomson, 1980.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Die Organisation des Wissen: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen**. Frankfurt: Campus, 1995.

NORTH, KLAUS **Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen**. 5. ed. Heidelberg: Gabler, 2011.

O'DELL, C.; GRAYSON, J.; ESSAIDES, N. **If Only We Knew What We Know: the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**. New York: Free Press, 2000.

PARRA, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica**. São Paulo: Futura, 1998.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. London: Sage Publications, 2002.

PHILLIPS, BERNARD S. **Social Research: Strategy and Tactics**. 2.ed. New York: The Macmillan Company, 1967.

PICKERING, J. M; KING, J. L. Hardwiring weak ties: interorganizational computer mediated communication, occupational communities, and organizational change, **Organization Science**, v. 6 n. 4, p. 479-486, 1995.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Londres : Routledge e Kegan Paul, 1966.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento Os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REMY, Melanie **Wikipedia: The Free Encyclopedia**. Online Information Review. v.26, n.6, p.434, 2002.

RIEG; D. L.; ARAÚJO FILHO, T. de. Mapas cognitivos como ferramenta de estruturação e resolução de problemas: o caso da Pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gestão & Produção**, v.10, n.2, p. 145-162, 2003.

RHEINGOLD, H.: The **Virtual Community**. New York: Homesteading On The Electronic Frontier., 1993.

ROCKART, F. John Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, n. 79209, p. 80-92, 1979

ROCKART, J.; BULLEN, C., A primer on critical success factors, **Sloan School of Management**, n. 69, Cambridge, 1981.

RUGGLES, Rudy. The state of notion. **California Management Review**. v.40, n.3, p.80-89, 1998.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1988.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, R. R. **Aprendizagem Colaborativa em Comunidades Virtuais**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

STEWARD, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, D.; PETRY, A. A inteligência esta na Rede. **Veja**, São Paulo, n. 15, p. 19 – 23, abril 2011.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2001.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento. O grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2005.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K. **Research methods in physical activity**.

3. ed. Champaign : Human Kinetics, 1996.

TRIER, M. **IT-Supported Visualization and Evaluation of Virtual Knowledge Communities**. Tese de doutorado em engenharia da ciência na Universidade de Berlin, 2005.

WELMAN, J. C.; KRUGER, S. J.; MITSHELL, B. **Research Methodology**. 3. ed. Cape Town: Oxford University Press, 2005.

WENGER, E. **Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity**. New York, NY: Cambridge University Press, 1998a.

WENGER, E. Communities of Practice: Learning as a Social System. **System Thinker**, v. 9, n. 5, 1998b.

WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of Practice : the organizational frontier. **Harvard Business Review**, v.78, n.1, p. 139-145, 2000

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2002

WINKLER, K. **Wissensmanagementprozesse in face-to-face und virtuellen Communities: Kernzeichen, Gestaltungsprinzipien und Erfolgsfaktoren**. Berlin: Logos, 2004.

YANG, J. The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness, **Knowledge Management**, v.11, n.2, 2007, p. 83-90.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

18. Die in den Communities of Practice behandelten Themen sind meiner Meinung nach gut an der Continental weiten Strategie ausgerichtet. *

	1	2	3	4	5	Keine Meinung
Antwort:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Die Ziele der Communities of Practice (SharePoint Communities) sind klar definiert. *

	1	2	3	4	5	Keine Meinung
Antwort:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Die Communities of Practice (SharePoint Communities) helfen uns, unsere Zusammenarbeit in Projekten zu verbessern. *

	1	2	3	4	5	Keine Meinung
Antwort:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Es ist wichtig, Feedback von Mitgliedern der Communities of Practice (SharePoint Communities) zu erhalten, um die Qualität des gemeinsamen Wissens zu bewerten. *

	1	2	3	4	5	Keine Meinung
Antwort:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Belohnungen für besonders aktive Mitglieder der Communities of Practice (SharePoint Communities) motivieren auch andere Benutzer sich am Wissensaustausch in den Communities zu beteiligen. *

	1	2	3	4	5	Keine Meinung
Antwort:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Belohnung mit besonderen Gaben für aktive Mitglieder der Communities of Practice (SharePoint Communities), motiviert die Mitarbeiter zum Austausch von Wissen nicht nur momentan, sondern in ihrer täglichen Arbeit. *

	1	2	3	4	5	Keine Meinung
Antwort:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



24. Das Wissensmanagement sowie die Communities of Practice (SharePoint Communities) sind innerhalb des Unternehmens gut bekannt. *

	1	2	3	4	5	Keine Meinung
Antwort:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



25. Welche der folgenden Faktoren sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten um die Wirksamkeit der Communities of Practice (Sharepoint Communities) positiv zu beeinflussen bei Continental? *



- a. Kommunikation (z.B. verschiedene Kulturen und Sprachen, brechen die Organisatorische Grenzen und Zeitzonen)
- b. Organisationskultur
- c. Informationstechnologie (z.B. Schwierigkeiten mit SharePoint-System)
- d. Widerstand von Mitarbeitern, Wissen zu teilen
- e. Glauben an den Zweck der Communities of Practice
- f. Training
- g. Zeit
- h. Qualität des Inhalts
- i. Unterstützung
- j. Strategie und Ziele
- k. Bewertung und Messung der Leistung
- l. Motivationsfaktoren (z.B. Belohnungen und Anreize)
- m. Werbung und Marketing




26. Haben Sie irgendwelche Vorschläge, wie das Knowledge Management Team Mitarbeiter motivieren kann, ihr Wissen effizienter und häufiger in den Communities of Practice (SharePoint Communities) zu teilen?

27. Was sollte Ihrer Meinung nach an den Communities of Practice (SharePoint Communities) verbessert werden?

© Continental Automotive GmbH 2008

Fonte: Continental AG (2011b)

18. In my opinion the subjects approached in the Communities of Practice (SharePoint Communities) are well aligned with the Continental wide strategy. *

	1	2	3	4	5	No opinion
Answer:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. The goals and purposes of the Communities of Practice (SharePoint Communities) are very well defined. *

	1	2	3	4	5	No opinion
Answer:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. The Communities of Practice (SharePoint Communities) help me to improve my projects. *

	1	2	3	4	5	No opinion
Answer:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. It is important to get feedback from members of the Communities of Practice (SharePoint Communities) to evaluate the quality of the shared knowledge. *

	1	2	3	4	5	No opinion
Answer:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Incentives and rewards for active members of Communities of Practice (SharePoint Communities), motivates others to also participate. *

	1	2	3	4	5	No opinion
Answer:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Rewards with special gifts or promotions for active members of Communities of Practice (SharePoint Communities), incentive the employees to exchange knowledge not only momentarily but in their daily work. *

	1	2	3	4	5	No opinion
Answer:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



24. The Knowledge Management and Communities of Practice (SharePoint Communities) are very well promoted within the company. *

	1	2	3	4	5	No opinion
Answer:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



25. In your opinion which are the 3 most factors that can affect the good efficiency of the Communities of Practice (SharePoint Communities) in Continental? *



- a. Communication (for example different cultures and languages, break the organizational boundaries and time-zones)
- b. Organizational Culture
- c. Information Technology (for example difficulty with SharePoint system)
- d. Resistance from employees to share knowledge
- e. Believe in the purpose of the Communities of Practice
- f. Training
- g. Time (for example lack of time)
- h. Quality of the content
- i. Support
- j. Strategy and purposes
- k. Evaluation and measurement of performance
- l. Motivational Factors (for example rewards and incentives)
- m. Advertising and Marketing


26. Do you have any suggestions on what the knowledge management team could do to motivate their employees to share their knowledge more efficiently and constantly in the Communities of Practice (SharePoint Communities)?

27. In your opinion what can be improved in the communities of practice (Sharepoint Communities)?



© Continental Automotive GmbH 2008

Fonte: Continental AG (2011b)