

COMUNIDADES DE PRÁTICA NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

DANIEL ARRUDA NÓRO

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
danielnoro@mail.ufsm.br

JUÇARA SALETE GUBIANI

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
jucara@ufsm.br

MILENE SANTOS TEXEIRA

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
milene.tsi@gmail.com

UNHEE SCHIEFELBEIN

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
Peace.unhee@gmail.com

RESUMO

No contexto atual, Comunidades de Prática são consideradas ferramentas de difusão e compartilhamento de conhecimento. A capacidade, a elas atribuída, de criar e socializar o conhecimento influencia diretamente os processos de inovação. Nesse contexto, a questão debatida neste trabalho, trata da necessidade de capitalização e gestão do conhecimento com vista à inovação. Para tal propõe-se um modelo para a criação e gerenciamento do conhecimento no contexto organizacional. Nesse sentido, as comunidades de prática cumprem o papel de transformar o conhecimento na criação de algo novo por meio da interação e pelo processo de aprendizagem e compartilhamento de experiências. A pesquisa fornece uma revisão do conceito de Comunidades de Prática e criação do conhecimento, ressaltando o potencial e a complexidade do uso da informação dentro das organizações e como, uma Comunidade de Prática influencia na socialização do conhecimento. O trabalho mostra a conexão entre Comunidade de Prática, processos de inovação e a criação do conhecimento, identificando como o conhecimento é criado e difundido dentro das organizações e como ele auxilia na construção das implicações práticas do domínio de cada indivíduo. Por meio das Comunidades de Prática, é possível criar ambientes para facilitar e estimular a produção, a socialização e a fixação do conhecimento. Nesses ambientes, cada indivíduo além de difundir o conhecimento, também interage modificando e criando uma nova forma de saber, tornando acessível a todos essa descoberta. Um dos maiores desafios das empresas está na utilização do conhecimento e na colaboração mútua, para alavancar a inovação na forma de produtos e de novas tecnologias. Usando um modelo estruturado em conjunto com as tecnologias de informação e com funcionalidades adequadas, é possível criar um ambiente de conhecimento colaborativo e difundir em um meio que tenha um grande impacto, incentivando dentro da organização uma cultura de gerar conhecimento por meio da inovação.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, as mudanças ocorrem cada vez mais rápido e em diferentes esferas. Nesse contexto as empresas buscam formas para se tornarem mais competitivas e ampliar seu campo de atuação diante da globalização dos mercados e no atendimento das necessidades dos consumidores. Essas mudanças deixam claro que a tomada de decisão da empresa pode levar a duas situações: a um novo modelo de negócios e a consequente adaptação ao mercado competitivo e inovativo ou à permanência em um modelo tradicional correndo o risco de ser extinta. Para alcançar vantagem competitiva a empresa precisa definir uma estratégia para criar e entregar valor os seus clientes como forma de sustentar o seu sucesso competitivo (PORTER, 1985).

É nesse ambiente, que a gestão do conhecimento é vista como uma importante ferramenta para a tomada de decisão do gestor e desempenha um forte papel estratégico para alavancar a inovação, funcionando como um motor no processo da criação do conhecimento. O conhecimento é criado a partir do uso da informação e segundo Choo (1998), a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico tanto na capacidade de adaptação, quanto no crescimento das organizações. Porém, para que a gestão de conhecimento consiga obter resultados, é importante entender toda a estrutura de uma organização, considerando tanto a parte administrativa como a social. O conhecimento necessita de um ambiente físico para se estruturar e possibilitar o compartilhamento, assim dando significado a todas as informações ali socializadas e utilizadas, tornando esse ambiente o início da espiral do conhecimento, onde cada indivíduo desempenha interações com outros indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Segundo Lesser e Prusak (1999), é neste contexto que surge o conceito de Comunidades de Prática (CoPs) como uma estrutura que se fortalece por meio da associação de pessoas motivadas pela vontade de juntas, se apoiarem e partilharem uma prática em comum. Estas pessoas visam contribuir para o desenvolvimento do capital social e, conseqüentemente, propiciam a criação, a partilha e uso do conhecimento. Sendo considerada uma nova forma de organização, as CoPs adicionam um número de benefícios para as organizações, agregando valor de diversas formas (WENGER, MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

É justamente nesse ponto da pesquisa que é possível identificar características das CoPs: a influência direta nos processos da inovação e os benefícios da gestão de conhecimento com sua adoção. Com a comunidade de prática é possível integrar o conhecimento do indivíduo, do grupo e o da organização. Um dos maiores desafios das empresas está na utilização do conhecimento e na colaboração mútua, como encontrar pessoas, descobrir seus interesses, o que elas precisam e fomentar novas ideias, alavancando a inovação na forma de produtos e de novas tecnologias.

Esse artigo discute a questão de como as comunidades de prática influenciam na criação do conhecimento e a relevância da gestão do conhecimento no contexto organizacional como forma de alavancar a inovação, funcionando como um propulsor da inovação, fornecendo uma visão de toda a estrutura organizacional e identificando as características das comunidades de prática como um elemento de transformação da informação em conhecimento. Desta forma, iniciando um ciclo da gestão do conhecimento composto com algumas etapas, como a criação do conhecimento, a sua socialização ou disseminação e por fim a aplicação desse conhecimento influenciando assim diretamente os processos de inovação.

O artigo está organizado da seguinte forma, a primeira seção apresenta o assunto e a questão de pesquisa. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica discorrendo sobre

comunidades de prática, informação e gestão do conhecimento. A terceira seção apresenta os materiais e métodos usados na pesquisa, à quarta apresenta os resultados até o momento encontrados e por último as considerações finais seguidos das referências usadas na pesquisa.

2-FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar o trabalho, começaremos expondo os seguintes itens: comunidade de prática, conhecimento e informação e gestão do conhecimento em um contexto organizacional.

2.1-Comunidade de Prática

Para Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 4), comunidades de prática são como “grupos de pessoas que partilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um tópico e que aprofundam o seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo de forma contínua”.

Entretanto, nem tudo que é chamado de comunidade é uma CoP. Comunidades podem assumir uma variedade de formas: podem ser pequenas ou grandes, de longa ou curta duração, divulgadas ou ocultas, estar no trabalho ou na escola, ser espontâneas ou intencionais, localizadas ou distribuídas, terem interesses pessoais ou empresariais, serem privadas ou abertas ao público, entre outros (WENGER, 1998). Por exemplo, um bairro geralmente é chamado de comunidade, mas não é uma comunidade de prática. Um grupo reunido em volta de um interesse comum com o objetivo de aprender mais a cerca de um determinado assunto não se intitula uma CoP. Para uma comunidade ser considerada uma comunidade de prática, é necessária possuir três dimensões fundamentais (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; WENGER, 2004):

- a) Domínio: é o que define a área de conhecimento, sendo a base ou a fundação sobre a qual a comunidade se reúne, é por meio desse domínio compartilhado que vai diferenciar seus membros de outras pessoas.
- b) Comunidade: é um grupo de pessoas que vai interagir entre si, aprendendo e construindo relações, assim desenvolvendo um senso de identidade e comprometimento com o grupo é por meio dessa interação que a comunidade vai influenciar o pensamento dos indivíduos.
- c) Prática: ideias, ferramentas, habilidade, a experiência, a pericia de fazer algo, ela define uma série de modos de realizar coisas em um determinado domínio, se utilizando de técnicas e padrões comuns, definidos de forma consensual.

Na falta de qualquer uma das características citadas acima, impossibilita a formação de CoP. São necessárias as três dimensões para que realmente exista uma comunidade de prática, pois sem elas resulta apenas em uma associação de pessoas. Todo o conceito de CoP refere-se a um sistema social de aprendizagem, abrangendo a dimensão social do processo de aprendizagem.

Um exemplo clássico de CoP são os grupos de desenvolvedores de software, profissionais do domínio da Informática, que utilizam uma determinada linguagem de programação na sua prática profissional e que se reúnem na Internet para o intercâmbio de conhecimento e aprendizagem mútua. As CoP estão em diversas áreas do conhecimento, para Wenger, McDermott e Snyder (2002), a arte de se desenvolver uma comunidade de prática, é usando a sinergia entre o domínio, a comunidade e a prática para ajudá-la a evoluir e atingir seu potencial. Dayan e Pasher (2007) estabelecem três tipos de CoP:

- a) Comunidades tecnológicas: que reúnem pessoas de diferentes departamentos envolvidas com uma tecnologia específica que faz parte dos produtos desenvolvidos pela companhia.
- b) Comunidades processuais: que lidam com um processo específico.
- c) Comunidades organizacionais: que congregam pessoas de diferentes departamentos de uma organização.

2.2- Conhecimento e Informação

Atualmente a concepção de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenha um papel fundamental e estratégico no crescimento e capacidade de adaptação e evolução da empresa. A primeira delas é quando a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, a segunda é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado, e por último é aquela que as empresas buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes e relevantes quanto aos seus objetivos.

Entretanto a tomada de decisões é algo bastante complicado e envolve diversos fatores tanto pessoais, como pessoais, envolve e muito a parte racional de cada indivíduo, conforme Choo (1998) mesmo levando em conta todo o histórico de cada um e suas respectivas limitações, cada decisão provoca uma ação na organização e essa decisão é um compromisso para uma ação.

Contudo, pode parecer que muita coisa separa os três modelos do uso da informação, mas quando uma empresa é capaz de integrar tais processos, ela já pode ser considerada uma organização do conhecimento. Empresas assim possuem uma vantagem e se tornam mais bem informadas e capazes de perceber além do presente. Com isso, suas ações terão discernimento e lhe trarão uma compreensão maior do ambiente e suas reais necessidades. Conforme as palavras de Choo (2005), a vida em uma organização não envolve apenas escolha, mas também interpretação, e o processo decisório deve abranger o processo de criação de significado mesmo enquanto analisa os comportamentos decisórios.

2.3-Gestão do Conhecimento

Como já citado anteriormente o conhecimento é hoje mais que uma ferramenta para as empresas, ele é a base de toda organização. É por meio do conhecimento que a empresa vai criar soluções, buscar a inovação, estimular a competitividade e tornar possível a evolução científica, toda a criação do conhecimento é hoje um recurso tão valioso como qualquer outro.

A gestão do conhecimento baseia-se numa combinação única de estratégias, papéis, processos e ferramentas, que em conjunto e de forma combinada tiram proveito do capital intelectual da organização para que esta atinja, ou ultrapasse os objetivos traçados (SAINT-ONGE; WALLACE, 2003). Para Jennex (2006), a gestão do conhecimento é a gestão do conhecimento estruturado e não estruturado, juntos eles cumprem o papel de buscar e melhorar a eficácia por meio da retenção e reutilização do conhecimento.

O conceito de economia do conhecimento surgiu na década de oitenta, quando o conhecimento passa a ser um recurso crítico para as organizações competitivas (Sharma, 2003). Apesar do conhecimento sempre ter estado presente nas organizações, e ter um papel fundamental ao longo da história, o seu foco atualmente passa pela utilização mais intensa do conhecimento como recurso (tácito e codificado) e a ênfase na criação de novos conhecimentos. Ainda no início do século XX, Joseph Schumpeter afirmou ser o conhecimento à variável que alavanca a economia e não necessariamente o capital. Para ele,

sem o domínio do conhecimento e da tecnologia, não existe crescimento econômico (SCHUMPETER, 1985).

Saber administrar o conhecimento é o elo fundamental para saber como lidar com as informações geradas nas organizações e também fora dela, como organizar, criar e difundir todo conhecimento gerado a partir dessas informações. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008) por criação de conhecimento organizacional entende-se a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundí-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Nonaka e Takeuchi (2008) definem dois tipos de conhecimento: o explícito, sendo algo mais formal e sistemático, podendo ser expresso em palavras e números, sendo facilmente comunicado e compartilhado; e o conhecimento tácito que é algo dificilmente visível e exprimível, ele é altamente pessoal e de difícil formalização, dificultando sua transmissão e compartilhamento com outros, ele está atrelado nas ações e experiências de um indivíduo. O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são complementares e, compreender essa relação, constitui uma chave crucial para melhor entender o processo de criação de conhecimento como sendo um processo social.

Do ponto de vista da organização, a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, é de cunho estratégico porque enquanto o conhecimento permanecer tácito é impossível haver transmissão e uso no processo de produção. Desta forma, é dada a importância do compartilhamento do conhecimento na organização, Nonaka e Takeuchi (1997) enumeraram a conversão do conhecimento em quatro modos e definem uma espiral do conhecimento (Figura 1):

- a) Socialização: é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito.
- b) Externalização: é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito.
- c) Combinação: é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito.
- d) Internalização: é a conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

Olhando pela perspectiva de uma organização, uma empresa pode conter vários grupos de conhecimento explícitos gerados por diferentes unidades e em momentos diferentes, mas que acabam por convergir de maneira a serem combinados e reconfigurados em novas formas de conhecimento explícito e que finalmente esse novo conhecimento explícito gerado será revivenciado e reinternalizado na forma de conhecimento tácito.

O ciclo de conhecimento que de certa forma se auto alimenta, é altamente importante e tem a capacidade de se reinventar e se adequar a quais quer obstáculos, deixando claro desta forma, a vantagem competitiva.

Figura 1-Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

3-MATERIAIS E MÉTODOS

3.1-Materias

O modelo de organização de conhecimento é uma descrição estática, Choo (1998), e para entender suas interações dentro de toda cultura organizacional, é necessário conhecer qual teoria é adotada, qual teoria está em uso, quais padrões, hábitos e comportamentos são utilizados para a socialização da informação, assim como todo o fluxo de informação que influencia no descobrimento de novos conhecimentos.

Uma das premissas foi de estabelecer o vínculo e a participação das CoPs na criação do conhecimento, com o objetivo de aplicar toda uma metodologia na construção de um modelo estruturado e com o foco nos interesses de um grupo de pessoas com um domínio em comum, assim é possível agregar valor às informações recebidas, criando uma rede de recomendações. As Cops funcionam como canais de conhecimento que independentemente da hierarquia dos indivíduos nas organizações, permitem o relacionamento desses indivíduos em diversos campos, ampliando assim essa rede de captação de informação.

Para a informação e o conhecimento de cada indivíduo se transformar em um novo conhecimento, é necessário um processo. Com base no modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), é possível enxergar o fluxo do conhecimento que é criado dentro de uma CoPs e passar por todos os processos já descritos para assim se tornar um novo conhecimento.

O primeiro passo é a criação de uma CoP, seguindo um modelo onde o fluxo de informações se mantém constante. Uma CoP se baseia em três pilares que são domínio, comunidade e prática. O que as tornam únicas é o propósito centrado no conhecimento e na aprendizagem em um contexto livre de amarras hierárquicas. Uma das maiores dificuldades na criação do conhecimento é a sua socialização. Existem várias implicações práticas, e um exemplo que demonstra esse tipo de desafio é o caso de uma malharia que, ao menos que seja capaz de treinar um grande número de indivíduos ou transformar habilidades em princípios, continuará sendo uma pequena empresa. Assim sendo, a velocidade de reprodução do conhecimento determina o nível de crescimento, é com base nesse crescimento que as

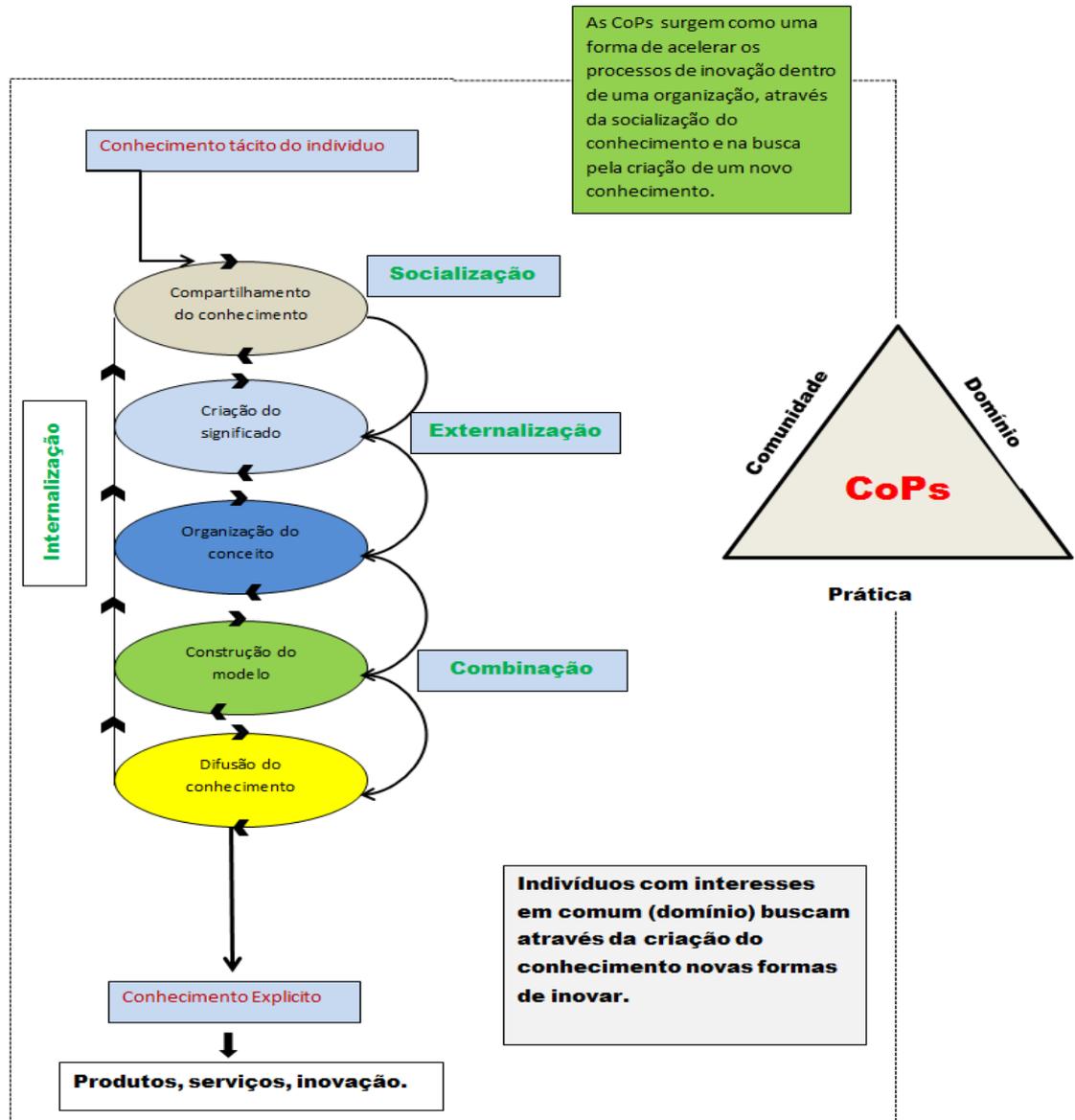
organizações desenvolvem seus princípios e inovação (WENGER, MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Para isso devemos levar em conta diversos aspectos de nossas vidas e como a tecnologia influencia na disseminação do conhecimento, determinando como compartilhar e interagir com outras pessoas que possuem os mesmos interesses, assim descobrindo os domínios que cada um tem em comum, esse talvez seja o primeiro passo para a socialização do conhecimento, onde temos uma visão do conhecimento, onde percebemos qual domínio vai proporcionar um melhor entendimento do nosso mundo e qual direção devemos tomar para alcançar esse conhecimento.

Para a construção de um modelo estrutural que seja voltado para a criação e organização do conhecimento, levando em conta a influencia das CoPs para esse fim, e utilizando ferramentas tecnológicas, é possível criar ambientes onde se possa facilitar e estimular a produção, a socialização e a fixação do conhecimento. Um ambiente onde o indivíduo não só difunda, mas também possa interagir e modificar transformando em uma nova forma de saber, tornando disponível a todos os membros da comunidade essa descoberta.

Com base na identificação do papel das comunidades de práticas como forma de compartilhamento do conhecimento que influenciam processos da inovação, fica claro que o estudo do uso estratégico das CoPs, facilitaria o processo da criação do conhecimento, ampliando a descoberta de inovações e aproximar todos os indivíduos que possuem um interesse em comum. Dessa forma, é possível disseminar o conhecimento para que possibilite novas expectativas diante de um problema e também aumentando potencialmente o conhecimento, alavancando a inovação e se tornando a matriz central da gestão do conhecimento como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas, perpetuando a mudança.

Figura 2-Diagrama de Conexão entre a Criação do Conhecimento e as CoPs



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

A Figura 2 apresenta o modelo do diagrama da conexão entre Comunidade de Prática e a criação do conhecimento e fornece uma visão de como o conhecimento é criado e difundido dentro de um ambiente. Ele auxilia na construção das implicações práticas do domínio que cada indivíduo possui, com o auxílio da comunidade de prática é possível enxergar as estruturas de cada etapa da criação do conhecimento e como ela é socializada, e sua influência nos processos da inovação.

No Diagrama de Conexão entre a Criação do Conhecimento e as CoPs, as tecnologias de informação cumprem o papel de conduzir informações para que o conhecimento possa ser criado dentro das CoPs. Na gestão do conhecimento as tecnologias de informação têm como função identificar, desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que deem apoio à comunicação empresarial (ROSSETTI; MORALES, 2007). No caso particular das comunidades de prática as tecnologias de informação devem fornecer suporte às redes

informais de aquisição e troca de conhecimento, facilitando o acesso à troca de ideias e experiências (MENDES, 2012).

3.2-Métodos

A abordagem da pesquisa neste estudo é de cunho exploratório e descritivo, que reúne alguns conceitos e teorias obtidos por meio de pesquisas sobre comunidades de prática, criação do conhecimento, teoria organizacional e ciência da informação, em uma estrutura capaz de revelar todo o potencial e a complexidade do uso da informação dentro de organizações geradas através das CoPs. Assim estabelecendo uma base de pesquisa, no sentido de exemplificar e explicitar o problema de tal maneira a chegar a um resultado.

Uma pesquisa tem como premissa a definição de objetivos, justificativas e resultados esperados, assim se define algumas etapas para atender as etapas da pesquisa e obter uma base de referências bibliográfica para dar o suporte teórico necessário ao trabalho.

A primeira etapa se identifica por busca de referências por meio da definição do tema da pesquisa, elaborando estratégias para facilitar o desenvolvimento do trabalho e encontrar uma metodologia adequada para motivar e investigar cada área que a pesquisa exige, mapeando e buscando oportunidades de pesquisa para conhecer o tema. Para tal foram levantadas informações com palavras chaves, tais como Comunidades de Prática, criação de conhecimento, organização do conhecimento, assim selecionando artigos e livros, apresentando informações obtidas em tais artigos e materiais bibliográficos.

A segunda etapa também condiz com a revisão bibliográfica, onde serão direcionadas as metas e estrutura da pesquisa seguindo uma linha para abordar o tema proposto, elaborando dentro das áreas apresentadas com fundamento teórico para a compreensão das teorias apresentadas, com a finalidade de atender uma necessidade de explicar a pesquisa em si, fundamentando os objetivos.

A análise de dados e informações obtidas com o levantamento bibliográfico e revisão teórica limitaram-se apenas a esclarecer e apresentar de forma didática, para determinar a importância das CoP na criação do conhecimento e como ela pode e deve ser usada como uma ferramenta de socialização de conhecimento, sendo essencial para as organizações na inovação e evolução da tecnologia.

Esse estudo não tem a pretensão de eleger uma ferramenta ou um ambiente ideal para explicitar a teoria e organização do conhecimento em torno das CoP, mas sim mostrar o potencial que existe na concepção da criação e compartilhamento do conhecimento no uso desse recurso.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na pesquisa realizada foram identificadas várias características e semelhanças entre comunidades de prática, grupos de trabalho e equipes. Contudo, apesar de várias semelhanças que essas três definições possam ter, o que difere a comunidade de prática, como já citado anteriormente, é sua motivação e como os indivíduos nela são atraídos ou incluídos para a realização dos objetivos propostos.

No estudo realizado sobre as comunidades de práticas e gestão do conhecimento verificou-se que o emprego das mesmas e uma forte gestão do conhecimento se tornam relevantes para que as inovações aconteçam, já que inovação é um processo que depende do conhecimento. Assim, muito da pesquisa da bibliografia corrobora com a ideia de que a integração de CoPs no processo da inovação pode influenciar e muito a geração do conhecimento impulsionando o crescimento da inovação dentro das organizações que tem por cultura incentivar e nutrir esse processo de criação.

A gestão do conhecimento desempenha o papel central para as organizações se adaptarem às rápidas mudanças. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), a característica exclusiva do conhecimento como recurso consiste no fato de que ele se torna obsoleto tão logo é criado, assim novos conhecimentos têm que ser criados tornando explícita a relação da gestão do conhecimento no contexto organizacional como forma de fomentar a inovação.

Considerando toda a pesquisa realizada, conclui-se que as CoPs têm potencial para dar suporte a processos de criação de conhecimento gerando inovação e contribuindo de uma maneira singular para criação de algo novo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o grande avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), em um mundo cada vez mais conectado e disposto a compartilhar informação, proporciona um ambiente ideal para novos modelos de comunidades de prática, onde é possível organizar a informação e criar conhecimento. É possível enxergar como um modelo estruturado da criação do conhecimento pode elevar o nível de inovação, proporcionando uma maior capacidade de crescimento dentro de organizações. As CoPs são um modelo com capacidade de alimentar e manter o conhecimento como principal ativo, com o compartilhamento do conhecimento e a socialização entre os indivíduos em dividir e somar tudo o que aprenderam, e por meio da aprendizagem as inovações podem manifestar se.

A contribuição que as CoPs têm sobre o processo de inovação, é basicamente voluntária, onde os membros compartilham conhecimento e experiências em um estado mais receptivo e criativo, para assim criarem algo novo. As ferramentas para o surgimento de novas CoPs no ambiente virtual devem ser vistas como complementos a auxiliar na criação do conhecimento, elas são apenas um meio de tornar a difusão do conhecimento mais ampla, e facilitar a atração de novos indivíduos com interesses em comum que poderão vir a formar novas comunidades.

Com o grande aumento do uso de *smartphones*, surge a possibilidade de elaborar um modelo que venha a abranger ferramentas que trabalhe com o uso da troca de informações e comunicação entre seus usuários, tornando o ambiente virtual mais inteligente e com interações mais completas. É com base neste contexto que a gestão do conhecimento deve ter a visão para criar um modelo a ser estruturado que venha a oferecer um conjunto de funcionalidades que dentre várias estratégias necessite usar um sistema de recomendações, para possibilitar o acesso a novos participantes, mas também como uma maneira de difundir todo o conhecimento criado. Desse modo, também será possível autogerir as informações.

Em uma comunidade também se faz necessário funcionalidades de gestão, um moderador, que vai definir se os objetivos estão sendo realizados, observando também quais assuntos são mais pesquisados para uma futura referência. Com isso, mesmo que os indivíduos não tenham interesse agora, eles podem, futuramente, vir a pesquisá-los.

Portanto com um modelo estruturado e com funcionalidades adequadas é possível desenvolver uma base de conhecimento colaborativa e difundir em um meio que tenha uma grande abrangência, incentivando uma cultura de inovação dentro da organização, gerando assim um conhecimento de alto valor que se tornará uma vantagem competitiva.

6-REFERÊNCIAS

BRAGA, M. (2008), Uma Proposta de Modelo de Plataforma de Colaboração para Comunidades de Prática no ambiente da TV Digital. Florianópolis, Brasil, Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento.

CHOO, C. W. (2006), A organização do Conhecimento. São Paulo:Senac.

DAYAN, R.; PASHER, Y. (2007), Developing, Nurturing and Sustaining Communities of Practice. In KAZI, A. S.; WOHLFART, L.; WOLF, P. Hands-On Knowledge Co-Creation and Sharing: Practical Methods and Techniques. Stuttgart, Germany:KnowledgeBoard.

JENNEX, M. (2006). Knowledge management in modern organizations, Hershey, PA: Idea Group.

LESSER, E.; PRUSAK, L. (1999), Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge, MA: IBM Institute for Knowledge Management.

MENDES, H. M. P. (2012), Ferramentas de Gestão do Conhecimento - Comunidades de Prática: O Estudo do Caso Deloitte, Dissertação, IPL, Leiria.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997), Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Elsevier.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (2008). Gestão do Conhecimento. São Paulo: Bookman.

POTER, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Nova Iorque: Free Press.

ROSSETTI, A.; MORALES, A. B. (2007), O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento, Ciência da Informação, Vol. 36, No. 1, Brasília, Jan/Abr, pp. 124-135.

SAINT-ONGE, H.; WALLACE, D. (2003), LeveragingCommunitiesofPractice for Strategic Advantage, Burlington: Butterworth-Heinemann.

SHARMA, R. (2003), Understanding organizational learning through knowledge management.JournalofInformation&Knowledge Management, No. 2, pp. 343-352.

SCHUMPETER, J. A. (1985), Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed., São Paulo: Nova Cultural.

WENGER, E. (1998), Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge, New York: Cambridge University Press.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. (2002), Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge.Boston: Harvard Business School Press.

WENGER, E. (2004), Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice, Ivey business journal, Vol. 68, No. 3, pp. 1-8.