

**Contribuições das Comunidades de Prática para o Treinamento e Desenvolvimento de
Pessoas**

Contributions of Communities of Practice for Training and People Development

Priscila Bernardo Martins

Universidade Cidade de São Paulo, Brasil

E-mail: priscila.martins@unicid.edu.br

Gisele de Lima Fernandes Ribeiro

Universidade Cidade de São Paulo, Brasil

Jane Garcia de Carvalho

Universidade Cidade de São Paulo, Brasil

Recebido: 26/07/2016 – Aceito: 16/03/2017

Resumo

Vivemos um período de intensas transformações e inovações, e gerir conhecimento tornou-se um imperativo para as organizações que almejam sobreviver à concorrência. Todavia, o desafio é que muitas organizações não detêm uma política de treinamento estruturada ou ainda não dispõem de profissionais preparados para incentivar os colaboradores como deveriam. Nesses termos, novos formatos para o compartilhamento de conhecimento têm sido propostos, tais como as comunidades de práticas, que são grupos espontâneos criados para a troca de conhecimento e informações. O presente trabalho tem por objetivo apresentar características conceituais de comunidades de prática e analisar os benefícios entre as comunidades de prática e o treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para tanto, por meio da realização de uma revisão bibliográfica constatou-se que as comunidades de prática podem estar inseridas dentro das organizações, as quais, no entanto, terão que adotar métodos e técnicas de ensino compatíveis com os objetivos, conteúdos e objetos da capacitação. Como consequência, as comunidades de prática poderão contribuir para o treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois oferecem aos integrantes acesso a novo conhecimento para, assim, revelar valor funcional.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento, Comunidades práticas, Competências essenciais.

Abstract

We are experiencing a period of intense transformation and innovation, and managing knowledge has become a must for organizations that want to survive the competition. However, the challenge is that many organizations do not have a structured training policy or do not yet have professionals prepared to encourage employees as they should. In these terms, new formats for knowledge sharing have been proposed, such as communities of practice, which are spontaneous groups created for the exchange of knowledge and information. The present work aims to present conceptual characteristics of communities of practice and analyze the benefits between communities of practice and training and development of people. Therefore, through a bibliographical review, it was verified that communities of practice can be inserted within the organizations, which, however, will have to adopt methods and teaching techniques compatible with the objectives, contents and objects of the training . As a consequence, communities of practice will be able to contribute to the training and development of people, as they offer members access to new knowledge to reveal functional value.

Keywords: Training and development practices Communities, essential skills.

1. Introdução

No atual cenário contemporâneo das organizações, a retenção de talento e o desenvolvimento do capital intelectual, obtidos por meio da gestão do conhecimento (utilizado como um recurso estratégico) são essenciais para que as empresas mantenham a visão estratégica, cumpram com êxito sua missão e alcancem os objetivos. Nesse processo, somam-se ao conhecimento, as habilidades e atitudes que, em conjunto, formam a noção de competência.

Portanto, as organizações que empregam as melhores práticas de gestão têm investido constantemente na capacitação de pessoas em comunidades práticas, tendo em vista o desenvolvimento de competências alinhadas com os objetivos organizacionais.

Comunidades de prática constituem-se como um grupo de pessoas que contribuem de maneira eficaz para aprendizagem coletiva. “Comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou paixão por algo que fazem, e aprendem como fazer melhor ao interagir regularmente” (WENGER-TRAYNER, 2015, p. 1).

Ademais, Josserand e Villesèche (2012) evidenciam que as comunidades de prática têm sido empreendidas como uma inovação organizacional para compartilhamento e criação do conhecimento, porém, há uma série de desafios a serem superados, pois, na essência, as

comunidades de prática são voluntárias e espontâneas e organizações, espaços restritos de poder e controle. Conseqüentemente, estimular a participação dos envolvidos e as formas de avaliar os resultados auferidos, a partir das comunidades práticas, torna-se uma tarefa árdua.

Para atingir os objetivos propostos, a metodologia consistirá em revisão bibliográfica na busca do entendimento do tema, como afirma Malheiros (2007, p.81): “A finalidade da pesquisa bibliográfica é identificar na literatura disponível as contribuições científicas sobre o tema específico”. Destarte, a metodologia considerará o atual cenário e necessidades demandadas pelas organizações, assim como as exigências feitas pelas mesmas, em busca de melhor desempenho, resultados e satisfação para com as atividades realizadas pelos parceiros que as constituem.

Assim, para construção do referencial teórico, este estudo se desenvolverá a partir de leituras de materiais fundamentados principalmente em livros e artigos. Por conseguinte, este trabalho tem por objetivo apresentar características conceituais de comunidades de prática e analisar os benefícios entre as comunidades de prática e o treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Para tanto, este trabalho está organizado em seções, conforme descrito a seguir. Na seção 2, são apresentados os conceitos e particularidades da comunidade prática. Gestão do Conhecimento e Treinamento e Desenvolvimento são dispostos na seção 3. Na seção 4, são detalhados os benefícios resultantes da Comunidade Prática na gestão do conhecimento. Por fim, as considerações finais são apresentadas na seção 5.

2. Comunidades Prática

De acordo com Wenger e Snyder (2000), caracteriza-se comunidade de práticas um grupo informal de pessoas ligadas pelo compartilhamento de conhecimentos. Nesta perspectiva, algumas comunidades de prática encontram-se regularmente ou por redes de e-mail. Esses autores também compartilham conhecimentos e vivências livremente, de forma dinâmica, que proporcionam novas abordagens para os problemas que lhe são apresentados e, além disso, afirmam que comunidades de prática distinguem-se de outras formas de organização, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Diferentes grupos e suas principais características comparadas

Grupo	Qual é o objetivo?	Quem participa?	O que têm em comum?	Quanto tempo duram?
Comunidade de prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos.	Participantes que se autoselecionam (e integrantes que avaliam a adequabilidade do associado pretendente).	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo.	Enquanto houver interesse em manter o grupo.
Grupo de trabalho formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço.	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo.	Requisitos do trabalho e metas comuns.	Até a próxima reorganização.
Equipe de projeto	Realizar determinada tarefa.	Empregados escolhidos por gerentes seniores.	As metas e pontos importantes do projeto.	Até o final do projeto.
Rede informal	Colher e transmitir informações empresariais.	Amigos e conhecidos do meio empresarial.	Necessidades mútuas.	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato.

Fonte: Wenger e Snyder (2000).

Além do exposto, para que uma comunidade seja realmente uma comunidade de prática, três características são cruciais (WENGER-TRAYNER, 2015):

O **domínio** – domínio de interesse compartilhado e, para ser membro, deve haver uma dedicação com este domínio, além de competências compartilhadas que diferem os membros de outras pessoas;

A **comunidade** – os participantes desenvolvem atividades e discussões coletivas, compartilhando informações, constroem relações que possibilita aprender uns com os outros;

A **prática** – desenvolvem inúmeros recursos compartilhados (experiências, funcionalidades, formas de abordar determinado assunto ou problema), o que demanda tempo e interação.

Todavia, há comunidades de prática que não usam estas características, podendo ser conhecidas como redes de aprendizagem.

Mitchell, Young e Mckenna (2007) enfatizam que existem dois tipos de benefícios em comunidades de prática – benefícios individuais e benefícios para organizações individuais – e ambos podem ser atingidos por uma mesma comunidade de prática. Neste sentido, para indivíduos: comunidades de prática ajudam praticantes a gerir mudança; elas fomentam aos praticantes acesso a conhecimento novo, confiança e adicionam valor funcional. Os benefícios organizacionais compõem a disseminação informal de informação, melhorias na produção e,

principalmente, à inovação na direção estratégica.

Ardichvili, Page e Wentling (2002) apontam, em sua pesquisa, que quando um colaborador compreendia o conhecimento como um bem valioso e comum pertencente à organização como um todo, havia uma facilitação na disseminação do conhecimento.

Um aspecto relevante constatado, nesta pesquisa, é que colaboradores perceberam a necessidade de retribuir o conhecimento aprendido e orientar os novos colaboradores. Por outro lado, ressalta-se que alguns colaboradores não interagiram por receio de críticas, ou por dar um direcionamento equivocado aos novos membros. Dessa forma, é possível se afirmar que tais barreiras podem ser removidas com confiança e conhecimento.

Além disso, a pesquisa mostrou ainda que comunidade de prática proporciona que novos membros se integrem com rapidez nas organizações e os tornem cada vez mais produtivos. Enriquecendo essa ideia, acrescenta-se o defendido por Madsen e Eliadis (2013), os quais consideram que ir em direção a uma comunidade de prática possibilitará as seguintes oportunidades para os colaboradores e para a organização em geral:

- 1) Apoio para o potencial intelectual dos colaboradores.
- 2) Membros interessados em discutir questões relativas ao programa de desenvolvimento.
- 3) Expansão da comunidade de prática para assim, incluir os profissionais externos.
- 4) Desenvolvimento de competências, como liderança.
- 5) Arsenal de artigos revisados, ferramentas e outros recursos.

Uma comunidade de prática deve ser integrada para estar viva, pois é um importante indicador de seu desempenho. Na visão dos autores, integrar a comunidade voltada para a vivacidade requer sete princípios de design e o objetivo da comunidade é emergir sua própria espontaneidade. A seguir são apresentados os princípios, conforme Wenger, McDermott e Snyder (2002):

- a) **Projete para a evolução.** Projetá-las é mais uma questão de acompanhar sua evolução do que criá-las do início.
- b) **Abra um diálogo entre o interior e as perspectivas externas.** Um excelente design de comunidade requer uma análise do potencial da comunidade para desenvolver conhecimento, mas isso precisa surgir de fora para auxiliar os membros a ver as possibilidades.

- c) **Convide diferentes níveis de participação.** Algumas pessoas participam em comunidades por inúmeros e diversos motivos, alguns porque a comunidade proporciona valor, outros pela oportunidade de melhorar suas competências e habilidades.
- d) **Desenvolver públicos e privados da comunidade.** Comunidades dinâmicas são compostas por conexões que acontecem tanto nos locais públicos da comunidade - reuniões, site - como nos espaços privados. Através de tais eventos, as pessoas podem ter uma experiência tangível de fazer parte da comunidade e ver quem mais participa. Como já dito anteriormente, as comunidades são muito mais do que a sua agenda de eventos.
- e) **Concentrar-se no valor.** Comunidades prosperam ao proporcionar valor para a organização, e principalmente, para os membros da comunidade. Valor é a chave para a prosperidade, porque a participação na maioria das comunidades é voluntária. Entretanto, o valor de uma comunidade muitas vezes não é perceptível na sua criação. Além disso, o valor muda no decorrer da comunidade. Frequentemente, no início o valor vem da capacidade de focar os problemas.
- f) **Combinar familiaridade e emoção.** Comunidades de sucesso possibilitam os confortos que possibilita discussões francas de uma cidade natal, mas elas também têm eventos variados para manter um fluxo de novas ideias e pessoas na comunidade. Como comunidades evoluem, muitas vezes, estabelecem teleconferências, websites e outras atividades. São locais onde as pessoas podem ouvir sobre recentes funcionalidades ou apenas conversar sobre questões técnicas.
- g) **Criar um ritmo para a comunidade.** Comunidades de prática vivas têm um ritmo, tendo em vista uma participação ativa, o ritmo da evolução da comunidade de prática.

Na visão de Wenger, McDermott e Snyder (2002), estes princípios não são receitas prontas, porém, são elementos essenciais de como comunidades de práticas podem evoluir em conjunto.

De acordo com Madsen e Eliadis (2013), para que comunidades de prática sejam bem sucedidas, é imprescindível que colaboradores estejam motivados para interagir e contribuir para o seu crescimento.

Ainda, segundo os autores Madsen e Eliadis (2013), a gestão deverá ser flexível para permitir que a aprendizagem e atividades sejam dos membros e o ambiente seja colaborativo e não muito competitivo.

3 Gestão do Conhecimento e Treinamento e Desenvolvimento

Gerir conhecimento tornou-se um imperativo para as organizações que almejam sobreviver à concorrência. Todavia, o desafio é que muitas organizações não detêm uma política de treinamento estruturada ou ainda não dispõem de profissionais preparados para estimular os colaboradores como deveriam. Tarapanoff (2006) ressalta que, em longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes.

Irrefutavelmente, um dos quesitos essenciais para uma organização se manter competitiva é aprender a aprender, propagando conhecimento, de forma estratégica que resultará em desenvolvimento contínuo de seus colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2007, p.92), em paralelo, os colaboradores necessitarão desenvolver certas competências para atuarem no novo contexto organizacional, a saber:

- 6) Aprender a aprender: colaboradores precisam colaborar em tudo, desde como proporcionar qualidade dos produtos até como aprimorar processos organizacionais. Para isso, necessitam ter requisitos para averiguar situações e refletir criativamente para semear opções.
- 7) Comunicação e colaboração: colaboradores representam o fundamento das organizações flexíveis e a eficiência dos colaboradores está relacionada com habilidade interpessoal de comunicação e cooperação.
- 8) Raciocínio criativo e soluções de problemas: espera-se que colaboradores percebam sozinhos como potencializar as suas tarefas. Desta forma, necessitam pensar criativamente, desenvolver a habilidade de sanar problemas e avaliar situações, esclarecer o que não sabem e propor melhorias.
- 9) Conhecimento tecnológico: a ênfase está em utilizar a tecnologia não apenas em tarefas associadas ao trabalho, mas, especialmente, para contatos profissionais de todo o mundo, partilhando melhorias em processos de trabalho.

É primordial se destacar que, se antes, todo o conhecimento era preservado pela organização, hoje, o segredo não está relacionado em detê-lo, mas disseminá-lo e usufruí-lo.

A Gestão do Conhecimento refere-se à tendência responsável pela criação,

organização, identificação e conhecimento organizacional. Além disso, busca estimular a troca de conhecimento entre os colaboradores.

O conhecimento está na mente das pessoas; as pessoas transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as consequências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. (CHIAVENATO, 2007, p.98):

Portanto, as organizações que resolvem adotar a gestão do conhecimento devem enxergar o conhecimento coletivo da organização, pois este revela um diferencial frente à concorrência. Sendo assim, se for bem implementada, a gestão do conhecimento oferece mais dinamismo, rendimento dos colaboradores e tomada de decisões. Segundo Chiavenato (2007), quanto mais às organizações dominam o conhecimento, maior a vantagem competitiva.

Neste contexto, a gestão do conhecimento deve englobar temas como gestão, cultura, tecnologia e educação, com foco no coletivo, pois o conhecimento organizacional é muito mais dinâmico que o individual. Assim, quando uma organização estimula o conhecimento organizacional, agrega valor à maioria de seus produtos e serviços, alcançando patamares de inovação e desempenhando que se tornam um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes imediatos.

É importante salientar a diferença entre treinamento e desenvolvimento, visto que treinamento é um processo para adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes, tornando os colaboradores mais eficazes naquilo que fazem; e desenvolvimento é um processo de aperfeiçoamento humano, a fim de agregar valores para o crescimento, pois o bom desempenho está relacionado com a satisfação profissional. Marras (2000) considera que o treinamento prepara o homem para realizar atividades específicas, enquanto o desenvolvimento prepara voos mais altos, em longo prazo.

Ainda na linha de Chiavenato (1999, p.290), desenvolver pessoas vai além de repassar informações. É, sobretudo, oferecer formação para que aprendam novas possibilidades, conceitos, ideias e, assim, modificar comportamentos. Formar não é apenas informar; o desenvolvimento está mais focalizado no fortalecimento da personalidade dos colaboradores, visando o seu futuro profissional.

Corroborando com as ideias de Chiavenato, Boog (1994) afirma que o conceito de desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada do futuro, significa fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes do que está habituado, trazendo à tona a mudança

daquelas atitudes, transformando-as em inovadoras. Neste processo, propõe-se suprir a organização com as competências de que ela necessita para o seu funcionamento. Todos os membros devem se desenvolver. Então, é preciso acrescentar valor aos colaboradores de maneira intensa e contínua; não de forma isolada e interrompida, mas permanente. Desse modo, desenvolvem suas atividades com mais confiabilidade e, conseqüentemente, com mais facilidade e comprometimento.

Bersin et al. (2014) identificaram em um *survey* realizado com empresas que:

- 10) O treinamento tradicional empregado está sendo revolucionado por modelos centrados em aprendizagem, e uma explosão de conteúdo entregue através de uma variedade de plataformas móveis.
- 11) Mais de dois terços das empresas em nossa pesquisa global vê essa tendência como "urgente" ou "Importante", mas apenas 6 por cento acreditam que têm dominado o conteúdo e tecnologia necessárias para tornar a aprendizagem online uma ferramenta acessível e atraente para seus empregados.
- 12) Ao capacitar os funcionários para se tornarem parceiros iguais no processo de aprendizagem, as organizações de RH podem promover uma cultura de desenvolvimento e crescimento – impulsionando o desempenho, engajamento e desenvolvimento de carreira.

Torna-se imperativo, portanto, que as organizações desenvolvam formas de criar, gerir e compartilhar conhecimentos que acompanhem o desenvolvimento tecnológico e possam alavancar o conhecimento para criar vantagens competitivas.

4. Benefícios da Comunidade Prática na gestão do conhecimento

As organizações que resolvem adotar a comunidade de prática devem enxergar o conhecimento distinto da organização, pois este revela um diferencial no que se refere à concorrência. Sendo assim, se for bem implementada, a comunidade de prática oferece mais dinamismo, rendimento dos colaboradores e tomada de decisões.

Para que não haja recusa a sua execução, é preciso que a gestão esteja bastante envolvida, ou seja, a aceitação dos colaboradores só é possível quando constado o comprometimento de superiores hierárquicos.

Neste contexto, a capacitação deve englobar temas como gestão, cultura, tecnologia e educação, com foco no coletivo, pois o conhecimento organizacional é muito mais dinâmico que o individual.

Cabe apontar algumas questões relevantes tanto ao desafio de implantar comunidades de prática quanto à propagação do conceito.

Segundo Wenger e Snyder (2000), não é fácil construir e manter comunidades de prática ou integrá-las nas organizações, pois essência espontânea e informal das comunidades de prática as torna resistentes às influências. Corroborando com as ideias, Josserand e Villesèche (2012) evidenciam o desafio de acomodar as comunidades de prática em organizações, pois as comunidades de prática são voluntárias, e organizações são espaços controlados de estrutura, poder e controle. Por outro lado, Wenger e Snyder (2000) afirmam que inúmeras organizações superaram o paradoxo gerencial inerente às comunidades de prática e desenvolveram-nas com êxito.

É importante salientar que muitas barreiras advêm dos gestores, pois não podem obrigar a participação nas comunidades de prática. É necessário, deste modo, proporcionar infraestrutura em que as comunidades possam prosperar de forma dinâmica, desenvolvendo o valor das comunidades de formas não tradicionais. Os desafios são muitos, mas os resultados auferidos pelas comunidades práticas fazem o empenho valer a pena.

5 Considerações Finais

Tendências mundiais como a globalização, a maior educação dos consumidores e seus reflexos nas exigências que fazem, a diminuição do ciclo de vida de inovações fazem com que o desenvolvimento de competências deva ser contínuo. Neste contexto que as comunidades de prática podem ser lócus de renovação, aprimoramento e atualização profissional. As comunidades de prática podem estar inseridas dentro das organizações, as quais, no entanto, terão que adotar métodos e técnicas de ensino-aprendizagem compatíveis com os objetivos, conteúdos e objetos da capacitação. Como consequência, as comunidades de prática poderão contribuir para o treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois oferecem aos integrantes acesso a novo conhecimento para, assim, revelar valor funcional.

Com base nas considerações feitas anteriormente, as organizações devem incentivar seus profissionais a buscar comunidades de práticas, como também impulsionar o desenvolvimento de comunidades no âmbito interno da organização. Obviamente, haverá o desafio de incorporar uma estrutura espontânea, voluntária e informal dentro da estrutura organizacional. Aprioristicamente, as discussões fazem emergir importantes questões teóricas a serem investigadas:

- Quais mecanismos organizacionais são utilizados para acomodar comunidades de prática na estrutura organizacional?
- Quais são as melhores práticas de organizações de sucesso na utilização de comunidades de prática?
- Há características dos domínios que podem facilitar a utilização de comunidades de prática no treinamento e desenvolvimento de pessoas?

Referências

ARDICHVILI, A.; PAGE, V.; WENTLING, T. **Motivation and participation in virtual knowledge shared communities of practice**. OKLC 2002 Conference. Athens, Greece.

BERSIN, J.; HAIMS, J.; PELSTER, B.; VAN DER VYVER, B. Corporate learning redefined – prepare for a revolution. In: **Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte**. Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce. 2014.

BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007

JOSSERAND, E.; VILLESÈCHE, F. Communities of practice: from innovation in practice to the practice of innovation. In: PITSIS, T.S.; SIMPSON, A.; DEHLIN, E. **Handbook of organizational and managerial innovation**. Edward Elgar Publishing Limited: Northampton, 2012. p. 256-274.

MADSEN, V; ELIADIS, M. **Building leadership capital - Communities of practice white paper**. Published by DeakinPrime Melbourne. 2013

MALHEIROS, Bruno Taranto. Metodologia da Pesquisa em Educação. Rio de Janeiro: LTC,

2011, 2 ed, p. 81 a 85.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

TARAPANOFF, K. Educação corporativa. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, 1., 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2006.

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

WENGER, E.; SNYDER, W.M. Communities of Practice: The Organizational Frontier. **Harvard Business Review**. January-February 2000

WENGER-TRAYNER. **Brief introduction to communities of practice**. 2015. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2013/10/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2015.