



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São

Paulo

Brasil

Rebelo Schmitt, Sabrina; Selig, Paulo Mauricio; dos Santos, Neri; Schmitt Nunes,  
Carolina

Gestão de comunidades de prática: Fatores críticos de sucesso as suas manutenções

Revista Administração em Diálogo, vol. 15, núm. 3, 2013, pp. 89-107

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654453006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Gestão de comunidades de prática: Fatores críticos de sucesso as suas manutenções

*Communities of practice management: Critical success factors as their maintenance*

Sabrina Rebelo Schmitt<sup>1</sup>

Paulo Mauricio Selig<sup>2</sup>

Neri dos Santos<sup>3</sup>

Carolina Schmitt Nunes<sup>4</sup>

## Resumo

As Comunidades de Prática – CoPs assumem um papel importante na criação e no compartilhamento do conhecimento organizacional, e suas formações dependem de uma gama de fatores que agem como propulsores ou inibidores ao seu bom desenvolvimento. Com essa compreensão, o objetivo deste estudo é identificar os fatores críticos de sucesso – FCS à manutenção das Comunidades. Para alcançar tal objetivo, realizou-se uma pesquisa exploratória de cunho bibliográfica, por meio da busca sistemática da literatura em base científica de dados. Como resultado para a investigação, chegou-se a um quadro-síntese em que 28 fatores são apresentados como críticos ao sucesso das CoPs.

**Palavras-chave:** Comunidades de Prática, Gestão, Fatores críticos de sucesso.

## Abstract

*The Communities of Practice – CoPs play an important role in the creation and sharing of organizational knowledge, and their formations depend on a variety of factors that act as drivers or inhibitors for normal development. With this understanding, the aim of this study is to identify the critical success factors – CSFs maintenance of Communities. To achieve this goal, we carried out an exploratory nature of literature, through the systematic search of the literature on scientific data. As a result for the investigation came to a summary table in that 28 factors are presented as critical to the success of CoPs.*

**Keyword:** *Communities of Practice, Management, Critical success factors.*

<sup>1</sup> [sabrina.rebelo@ufsc.br](mailto:sabrina.rebelo@ufsc.br), Brasil. Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Campus Universitário, Trindade, CEP: 88040-900 - Florianópolis, SC - Brasil.

<sup>2</sup> [selig@egc.ufsc.br](mailto:selig@egc.ufsc.br), Brasil. Professor Associado da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Campus Universitário, Trindade, CEP: 88040-900 - Florianópolis, SC - Brasil.

<sup>3</sup> [nerisantos@gmail.com](mailto:nerisantos@gmail.com), Brasil. Professor Honorário da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Doutor em Ergonomie de l'Ingenierie pelo Conservatoire National des Arts et Metiers – CNAM (França). Campus Universitário, Trindade, CEP: 88040-900 - Florianópolis, SC - Brasil.

<sup>4</sup> [nunes.carolinas@gmail.com](mailto:nunes.carolinas@gmail.com), Brasil. Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Campus Universitário, Trindade, CEP: 88040-900 - Florianópolis, SC - Brasil.

Recebido em 06.02.2013

Aprovado em 15.03.2013

## Introdução

Diante do cenário atual de intensas modificações, quanto ao que é imprescindível para a manutenção das organizações, as Comunidades de Prática, sejam elas virtuais ou presenciais, despontam como uma alternativa interessante para a criação e a disseminação do conhecimento organizacional, sobretudo naquelas intensivas em tal ativo. Assim, conforme Wenger (1998b), as Comunidades são importantes para o bom funcionamento de qualquer organização, mas se tornam cruciais para aquelas que reconhecem o conhecimento como um bem essencial.

Para Chu e Khosla (2009), as CoPs aumentam as competências essenciais da organização, dinamizam a aprendizagem e a inovação, propiciam maior eficiência nas rotinas de trabalho e otimizam a capacidade de resposta aos problemas internos e externos à instituição. Na mesma perspectiva, Wenger, Trayner e Laat (2011) declaram que as Comunidades também podem ser vistas como um mecanismo de ajuda, pois é por meio delas que as pessoas unem forças para enfrentar os desafios individuais e coletivos nas organizações.

Nesse sentido, Santos (2005) declara que as Comunidades de Prática são estruturas de significativa relevância nas organizações do conhecimento, e são vistas como as oficinas do capital humano e o lugar em que as coisas acontecem. Destarte, continua o raciocínio, reconhecer sua existência e entender a oportunidade de incentivar o seu surgimento é muito importante para a organização – considerando que elas, as Comunidades, colaboram na formação do capital humano.

Segundo a *American Productivity e Quality Center* - APQC (2010), as Comunidades assumiram um papel-chave na gestão do conhecimento organizacional. Tal constatação deriva de estudos feitos, desde o ano de 2000, pela APQC que revelam os pontos que sustentam a centralidade, como: as Comunidades ajudam a melhorar a comunicação, na execução das estratégias de negócio e no refinamento das competências; aceleram o processo de inovação dentro das organizações; as Comunidades estão sendo alinhadas às estruturas formais de governança; as ferramentas e métodos para construção e gestão de Comunidades amadureceram nas organizações e, hoje, já possuem núcleos de competência para tal atividade e; gerentes, executivos e especialistas no assunto estão pessoalmente envolvidos na manutenção das Comunidades.

Em trabalho realizado pela *Asian Productivity Organization* – APO (2010), são apresentadas 26 técnicas e ferramentas utilizáveis em processos de Gestão do Conhecimento, dentre elas, Comunidades de Prática. A importância das CoPs é evidenciada pela ampla aplicabilidade da ferramenta, que é indicada para as cinco fases do processo de gestão do conhecimento propostos pela APO: identificação; criação; armazenamento; compartilhamento; e aplicação do conhecimento.

Apesar de todos os “encantos” que as Comunidades oferecem, faz-se interessante retomar um questionamento de Wenger, McDermott e Snyder (2002b), que indica a dificuldade em estruturá-las, qual seja: como deve ser o *design* para uma “instituição humana” que por definição é natural, espontânea e autodirigível?

Ao se referirem ao “*design*”, os autores evocam por quais fatores são essenciais ao bom funcionamento das Comunidades, sem se esquecerem das especificidades que elas adquirem: se constituem, em parte, naturalmente; as participações dos membros são espontâneas; e os rumos das atividades são definidos pelo próprio grupo. Zboralski (2009) corrobora esse entendimento das características das CoPs e as define como entidades semiformais em que a participação dos membros é principalmente voluntária e ligada sobretudo a motivações intrínsecas ao indivíduo.

Mediante o cenário apresentado, o conhecimento dos fatores à manutenção das Comunidades configura-se como aliado à gestão deste empreendimento social. A revelação dos fatores transforma-se em ferramenta de gestão, seja para as organizações mantenedoras ou para os membros das comunidades. Conforme Scarso e Bolisani (2008), a revelação dos fatores possibilita colocar as questões da gestão das Comunidades em um contexto realista.

Assim, com base em pesquisa exploratória de cunho bibliográfica, por meio da busca sistemática da literatura em base científica de dados, o objetivo é identificar os fatores críticos de sucesso à manutenção das Comunidades de Prática.

## Comunidades de Prática

Para Wenger, Trayner e Laat (2011), as Comunidades de Prática podem ser traduzidas como uma parceria de aprendizagem entre pessoas que transitam em um

mesmo domínio de conhecimento e observam a validade do ato de compartilhar e aprender com o outro.

Nas CoPs, as pessoas disseminam conhecimento especializado e sentem paixão pelo tema do domínio da Comunidade (WENGER, 1998a). McNabb (2007) indentifica-as como grupos de indivíduos com interesses, conhecimentos, preocupações, habilidades e treinamento semelhantes, que se agregam em alguma situação social, como uma reunião ou conferência, com o objetivo de compartilhar o que eles sabem ou, mesmo, o que desconhecem.

As Comunidades criam um espaço social em que os participantes podem descobrir e promover parcerias de aprendizagem relacionadas a um domínio comum (WENGER; TRAYNER; LAAT, 2011). Esta parceria, completam os autores, pode ser formal ou informal, e sua principal característica é a mistura de aprendizagem individual e coletiva para o desenvolvimento de uma prática compartilhada.

Os membros das Comunidades estão ligados informalmente e contextualmente, e apresentam o interesse de aplicar na prática os conhecimentos advindos por meio da interação na CoP (WENGER; SNYDER, 2000). As Comunidades também podem ser vistas como um mecanismo de ajuda, pois é por meio delas que as pessoas unem forças para enfrentar os desafios individuais e coletivos nas organizações (WENGER; TRAYNER; LAAT, 2011).

As Comunidades de Prática são definidas pela coexistência de três elementos estruturais: o domínio, a comunidade e a prática (WENGER, 1998a; WENGER; SNYDER, 2000; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002a). O domínio fixa a área de interesse ou atividade comum aos membros – é a base sobre a qual as Comunidades se reúnem; a Comunidade entende-se como um grupo de pessoas que interage (aprendem, criam e compartilham conhecimentos) e desenvolve uma identidade comum; e por fim a prática, que compreende em fazer alguma atividade com especialidade, com perícia.

As CoPs podem existir dentro de um departamento, entre departamentos, ou mesmo entre organizações – essa configuração depende dos objetivos traçados para cada grupo. Quanto ao número de participantes e sua constituição, também há variações, pois, conforme a APO (2010), o tamanho da Comunidade oscila entre duas, três ou milhares

pessoas, podendo tal associação tanto ser homogênea como heterogênea, no que se refere ao conhecimento dos membros sobre o domínio em discussão.

Há igualmente, dentre os referidos grupos, os que são essencialmente caracterizadas pela interação dos indivíduos por meio virtual e são nomeados de Comunidades Virtuais de Prática (VCoPs). Segundo Von Wartburg, Rost e Teichert (2006), as Comunidades Virtuais de Prática são Comunidades de Prática que são essencialmente marcadas pela interação virtual entre os seus membros.

Com relação à estruturação das CoPs, conforme Santos (2005) adverte, ela deve ocorrer por consenso dos interessados, e não por decreto da organização. A formação espontânea resulta em “um grupo de pessoas que cooperam de forma direta, sondam-se mutuamente, ensinam umas as outras, exploram juntas um novo assunto” (SANTOS, 2005, p. 97).

Até por isso, os mencionados grupos, segundo Wenger (1998b), devem existir espontaneamente ou pelo mero estímulo, e não imposição, das organizações. O referido autor alerta que, apesar de o surgimento, na maioria dos casos, ser natural, tal fato não implica que as instituições devam ficar neutras e sem participação em seu desenvolvimento. Para tanto, sugere que desenvolvê-las e estimulá-las incluem os seguintes pontos:

a) **Legitimar a participação dos membros:** as organizações podem reservar um tempo (diário, semanal, mensal etc.) a fim de que os membros participem das atividades comunitárias. Outro aspecto é a criação de um local para que estas aconteçam.

b) **Negociar o contexto estratégico:** as organizações devem ter um senso claro de como o conhecimento está ligado às estratégias de negócio e usá-lo para despertar, nas Comunidades, o seu próprio valor estratégico. Esse processo envolve uma negociação que trabalha em dois sentidos: inclui a compreensão do que é conhecimento e, portanto, quais práticas uma determinada atividade exige; por outro lado, clama pela atenção para o que as CoPs trazem como possíveis direções estratégicas, conhecimento retirado da prática diária.

c) **Estabelecer sintonia com práticas existentes na organização:** geralmente o conhecimento que as organizações necessitam já está presente dentro delas. Assim,

promover a formação de Comunidades de Prática que aproveitem esse potencial é um ponto de partida muito interessante.

d) **Alinhar os sistemas de reconhecimento às CoPs:** elementos do ambiente organizacional podem favorecer ou inibir a formação de Comunidades (sistemas de recompensa, processos de trabalho, cultura corporativa, política da empresa, dentre outros). Por exemplo, remuneração e reconhecimento: esses são atribuídos de cima para baixo e podem ser interpretados como formas de manipular o comportamento e funcionamento de uma CoP. De outro modo, o reconhecimento e as recompensas não devem ser esquecidos aos que participam, e uma forma interessante é incluir, na avaliação de desempenho, aspectos que valorizem a participação dos funcionários em atividades comunitárias e de liderança.

e) **Fornecer suporte:** os mencionados grupos são autossuficientes, contudo podem ser beneficiados por alguns recursos, tais como: peritos externos à organização, viagens, instalações para as reuniões e tecnologia de comunicação.

Quanto às funções, as Comunidades, conforme Wenger (1998b), cumprem um rol relativo à criação, à acumulação e ao compartilhamento do conhecimento em uma organização. Conforme o autor, as Comunidades exercem os seguintes papéis:

- São “nós” para o intercâmbio e interpretação de informações. Há entre os membros a compreensão compartilhada do que é relevante para se comunicar e como as informações devem ser apresentadas de forma que se tornem úteis. A consequência, da prática de uma Comunidade que se espalha por toda a organização, é um canal ideal para obter informações em movimento, tais como: melhores práticas, dicas, retornos de ações realizadas pela organização;
- Retém o conhecimento das “vivências” dos profissionais. As Comunidades preservam alguns aspectos tácitos do conhecimento, por essa razão, elas são ferramentas ideais para a iniciação de recém-chegados em suas práticas na organização;
- Atua como “administrador” de competências. Os membros discutem questões importantes referentes ao contexto interno e/ou externo a sua organização. Esse movimento impulsiona a um ambiente de vanguarda de um

campo de conhecimento, considerando que os membros são “empurrados” a buscar respostas as demandas que as questões impõem;

- Fomentam a formação de “espaços de identidade”. As Comunidades são organizadas em torno de um domínio, o que pressupõe que os membros sentem interesse pela questão-chave discutida por ela. Desta forma, o foco em uma Comunidade está sempre presente, o que ajuda a separar os assuntos secundários do principal, o que reverte em resultados mais rapidamente.

## Metodologia

Com o intuito de identificar os FCS à manutenção das CoPs, realizou-se uma busca sistemática da literatura pautada no manual do Centro Cochrane do Brasil (1999) e no material do curso de revisão sistemática e metanálise disponibilizado pelo Centro Cochrane e Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP (2001).

Para esta pesquisa, adotaram-se quatro passos para a execução da coleta dos dados, quais sejam: (1) elaboração da pergunta que balizou a busca sistemática; (2) localização e seleção dos estudos; (3) avaliação crítica dos estudos e; (4) formação do portfólio final dos artigos.

Assim, no primeiro passo, respeitando o objetivo dessa pesquisa, mostrou-se a necessidade de buscar estudos que avaliassem os mencionados grupos, e que tivessem como objetivo a identificação dos fatores críticos a sua manutenção. Assim, a pergunta geral da busca sistemática é: quais são os sistemas avaliativos para as Comunidades de Prática que têm como objetivo a identificação dos FCS?

No segundo momento efetuou-se a localização dos estudos, realizada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes, especificamente na base eletrônica de dados SCOPUS. A escolha da base SCOPUS justificou-se pela amplitude em números de títulos indexados e de editoras internacionais e ainda por ser uma base multidisciplinar.

Referente à execução da busca, ela se deu no mês de julho de 2012, com atualização em agosto do mesmo ano. Com relação aos critérios empregados, destacam-se: a) no campo de busca: títulos, resumos e palavras-chave; b) no tipo de documento: artigos; e c) nas áreas do conhecimento: todas as disponíveis na base. As palavras-chave

empregadas foram: “*communit\* of practice*”, *evaluat\**, *assessment, appraisal, valuation, mensur\** *emetric\**.

Quanto à avaliação crítica dos estudos, terceiro passo, utilizou-se de alguns critérios para a seleção do portfólio final dos artigos. Destaca-se que ao final da busca sistemática na base de dados SCOPUS, chegou-se a um total de 372 artigos, e que esses se configuraram como o conjunto de documentos para a análise crítica.

**Quadro 1:** Critérios de seleção de artigo

1º Critério	Leitura dos 372 resumos encontrados por meio da busca sistemática;
2º Critério	Selecionar, dentre os 372, os que estavam condizentes com o escopo da proposta da busca sistemática – total: 26 resumos;
3º Critério	Averiguar quais os estudos, selecionados por meio do 2º fator, estavam disponíveis na íntegra, resultando em 23 documentos;
4º Critério	Efetuar a leitura dos 23 textos na sua totalidade, e verificar se eles se mostravam efetivamente alinhados à proposta da pergunta formulada para a busca sistemática. O resultado da apreciação na íntegra dos textos possibilitou a formação de um portfólio final de artigos (17 ao todo).

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2013).

No que se refere ao último passo, qual seja, a formação do portfólio final dos artigos, averiguou-se, na etapa de análise crítica dos estudos, que, dos 372 artigos coletados inicialmente, 26 resumos estavam de acordo com o escopo da pesquisa, 23 encontravam-se disponíveis integralmente para consulta e, dentre esses, após a leitura na íntegra, 17 artigos prestavam-se a auxiliar na resolução da pergunta formulada para a busca sistemática. Desse modo, a formação do portfólio final da busca sistemática resultou em 17 artigos para análise. O portfólio com as referências dos 17 artigos encontra-se no anexo 1.

A partir da análise dos textos que compunham o portfólio final desta pesquisa, iniciou-se o trabalho de identificação dos fatores apontados pela literatura como necessários à manutenção das Comunidades de Prática, o que culminou em um total de 112 fatores. Por fim, com o escopo de elaborar o quadro-síntese, utilizou-se do critério de relevância dos fatores, estabelecido pelo número de suas menções na literatura. O fator

para ser incluso deveria ser citado, pelo menos, duas ou mais vezes dentre os 112 fatores que emergiram pela busca sistemática da literatura.

### **Fatores Críticos de Sucesso à manutenção das CoPs**

A importância despendida pelos autores aos fatores críticos de sucesso à manutenção das CoPs justifica-se pelo grau de interferência que eles podem exercer na dinâmica das Comunidades. No ponto, é forçoso reconhecer que para o estudo de tal temática, é importante a identificação dos pontos fortes e fracos à manutenção das CoPs. Conforme Santos (2010), os pontos fortes e as oportunidades são elementos que potencializam o desenvolvimento de tais entidades, desde que sejam aproveitados satisfatoriamente. De outro modo, Santos (2010, p. 170) complementa dizendo: “os pontos fracos e as ameaças são os elementos que as tornam vulneráveis e afetam negativamente o exercício das atividades que capacitam para o conhecimento”.

Demonstrada a diferenciação entre os pontos fortes e os fracos, e seus correspondentes papéis no tema em análise, interessante se faz a apresentação dos fatores que correspondem a cada uma dessas duas categorias, isso porque referida classificação é de relevância no contexto da gestão das CoPs.

Aliás, aludida gestão é peça essencial para sua própria sobrevivência, uma vez que direciona suas ações e atenções, independentemente do fato de ser uma Comunidade de formação espontânea ou “patrocinada” por organizações – estas que, por sua vez, passaram incentivar a formação desse tipo de empreendimento. Esse incentivo, registre-se, é variado e implica desde benefícios monetários aos membros das CoPs até o reconhecimento público da importância destas e de seus integrantes à organização.

Como “gestoras” das Comunidades, as organizações são parte diretamente interessadas no conhecimento dos fatores propulsores à manutenção das CoPs, pois, por meio desse entendimento, se mostra possível administrar melhor tais variáveis. De outro modo, a ciência dos fatores que influenciam para o bom andamento dessas atividades apresenta-se aos membros como uma ferramenta indispensável à administração global do grupo.

A partir do entendimento da centralidade da ciência dos FCS à manutenção das CoPs, por parte das organizações e dos membros, apresenta-se o quadro-síntese dos fatores e os seus respectivos proponentes.

**Quadro 2:** Quadro-síntese dos FCS à manutenção de CoPs

Fatores	Autores
A demonstração pública, por parte dos gestores, da importância das atividades das Comunidades para a organização eleva a autoestima dos membros, o que favorece a sua participação.	Loyarte e Rivera (2007); Zboralski (2009).
As organizações podem propor CoPs aos seus colaboradores, no entanto não devem impor critérios e processos estruturados. A imposição de normas retira da CoP a sua autodeterminação.	Loyarte e Rivera (2007); Pemberton, Mavin e Stalker (2007).
Somado à falta de tempo, o conflito de prioridades entre o papel de colaborador da organização e o de membro da CoP pode reduzir a motivação para a participação em CoPs.	Scarsó e Bolisani (2008); Curran <i>et al.</i> (2009).
Comunidades com foco local agem em questões específicas dos membros e, dessa forma, aumentam os benefícios diretos a eles.	Meeuwesen e Berends (2007); Scarsó e Bolisani (2008).
As informações sobre a Comunidade devem ser divulgadas dentro da organização como meio de não segregar possíveis interessados, e mesmo de evitar animosidade entre os não membros e os membros (sentimentos como inveja, desconfiança).	Moreno (2001); Pemberton, Mavin e Stalker (2007).
Excesso de trabalho na organização influencia os membros a declinarem das Comunidades.	Curran <i>et al.</i> (2009); Jiwa <i>et al.</i> (2009).
As CoPs devem ser criadas em torno de temas centrais ao sucesso do negócio da organização.	McDermott (2000); Smits e Moor (2004); Loyarte e Rivera (2007).
Os membros necessitam de liberdade para expressar suas opiniões e dúvidas. Mecanismos de controle sob a CoP baseados em autoridade impedem as contribuições espontâneas.	Ardichvili <i>et al.</i> (2006); Scarsó e Bolisani (2008); Sherbino <i>et al.</i> (2010).
O papel do líder assume características baseadas em diretrizes como influência, respeito, estímulo intelectual e orientação.	Pemberton, Mavin e Stalker (2007); Scarsó e Bolisani (2008).
As CoPs necessitam de um "fator" agregador a fim de estimular a participação dos membros, seja um membro respeitado pelos demais para atuar como coordenador, seja um grupo gestor.	McDermott (2000); Pemberton, Mavin e Stalker (2007); Sherbino <i>et al.</i> (2010); Loyarte e Rivera (2007).
O princípio da autodeterminação deve ser preservado, uma vez que ele possibilita a sustentabilidade das Comunidades.	Ardichvili <i>et al.</i> (2006); Loyarte e Rivera (2007); Pemberton, Mavin e Stalker (2007); Sherbino <i>et al.</i> (2010); Thomas <i>et al.</i> (2010).

Fatores	Autores
As CoPs necessitam da presença de um líder atuante para o seu sucesso.	McDermott (2000); Loyarte e Rivera (2007); Scarso e Bolisani (2008).
Encontros face a face devem ser fomentados nas CoPs. Tais interações são fundamentais para a construção do sentimento de confiança entre os membros.	McDermott (2000); Sherbino <i>et al.</i> (2010).
O suporte da organização é importante para a manutenção da Comunidade.	McDermott (2000); Moreno (2001); Loyarte e Rivera (2007); Scarso e Bolisani (2008); Zboralski (2009); Janke <i>et al.</i> (2012).
Realização de avaliações formais dos objetivos, custos e resultados das CoPs.	Scarso e Bolisani (2008); Sherbino <i>et al.</i> (2010).
Os resultados das Comunidades levam tempo para se evidenciarem, assim é necessário aguardar por seus benefícios.	Meeuwesen e Berends (2007); Sherbino <i>et al.</i> (2010).
Estabelecer de forma clara e objetiva o domínio da CoP, para ciência dos membros e da organização quanto ao seu conteúdo.	Meeuwesen e Berends (2007); Scarso e Bolisani (2008); Janke <i>et al.</i> (2012).
A heterogeneidade dos membros dificulta o compartilhamento do conhecimento, em virtude das possíveis diferenças nos níveis de conhecimento quanto ao domínio da CoP.	Scarso e Bolisani (2008); Brouwer <i>et al.</i> (2012).
A proximidade cultural entre os membros facilita o compartilhamento do conhecimento entre os membros das CoPs.	Ardichvili <i>et al.</i> (2006); Scarso e Bolisani (2008).
A confiança está associada à percepção da Comunidade em aceitar os conhecimentos disponibilizados em uma base do conhecimento.	Cruz <i>et al.</i> (2009); Majewski, Usoro e Khan (2011)
A propriedade intelectual deve ser assegurada nas CoPs. Os membros não devem temer pelo uso impróprio do conhecimento compartilhado por eles.	Pemberton, Mavin e Stalker (2007); Scarso e Bolisani (2008).
Estabelecimento de mecanismos que assegurem aos membros a confiança sobre a qualidade do conteúdo do conhecimento compartilhado na CoP.	Scarso e Bolisani (2008); Cruz <i>et al.</i> (2009).

Fatores	Autores
Para que ocorra o compartilhamento do conhecimento em uma CoP, os membros precisam de segurança que seus "poderes" e posições hierárquicas na organização formal não serão perdidos.	Ardichvili <i>et al.</i> (2006); Loyarte e Rivera (2007).
A expectativa de benefícios pessoais influencia os membros a participarem de Comunidades. Exemplos: ascensão profissional, criação de redes de contatos, maior celeridade e racionalização nas rotinas, compartilhamento de documentos úteis aos seus trabalhos.	Zboralski (2009); Thomas <i>et al.</i> (2010).
A percepção de que há desigualdade entre o nível de conhecimento dos membros pode criar tensões, ressentimentos e desestimular a participação na Comunidade.	Pemberton, Mavin e Stalker (2007); Jiwa <i>et al.</i> (2009).
Posições hierárquicas, <i>status</i> e poderes dos membros na organização formal podem ser reproduzidos nas CoPs, e tal situação pode desagregá-la.	Pemberton, Mavin e Stalker (2007); Scarso e Bolisani (2008)
As ferramentas de tecnologia da informação e comunicação devem facilitar a dinâmica das atividades das CoPs, e não se constituírem em entraves à participação dos membros.	McDermott (2000); Loyarte e Rivera (2007); Scarso e Bolisani (2008).
A tecnologia utilizada precisa ser compreendida/dominada para a participação plena dos membros nas atividades da CoP.	Moreno (2001); Curran <i>et al.</i> (2009).

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2013).

Os fatores críticos acima apresentados referem-se a âmbitos diversos para atuação, desde questões ligadas à liderança, à tecnologia, à comunidade, à cultura, à cognição, e mesmo, à própria organização. No entanto, os fatores que são de “abrangência” da organização ainda são preponderantes – o que indica o papel importante da organização para a manutenção das CoPs.

Em termos práticos, a compreensão de que os fatores são “âmbitos” de atuação dos gestores proporciona duas linhas principais de ação: a primeira auxilia na resolução de problemas pontuais (ou na observação de oportunidades); e a segunda possibilita uma visão de que os fatores não possuem limites de alcance bem estabelecidos – influenciam-se mutuamente –, o que sugere a necessidade da administração global desses elementos.

A seguir são apresentados os estudos, donde emergiram os 28 FCS, com breve apreciação do contexto da pesquisa e o perfil das Comunidades investigadas, quando

assim fornecidos pelos autores. Tal apresentação presta-se a demonstrar em quais circunstâncias os FCS emergiram, e se tornaram potencialidades ou fragilidades para as CoPs.

### **Contexto das pesquisas e perfil das Comunidades em que emergiram os FCS**

Na pesquisa de Brouwer *et al.* (2012), o local escolhido, a fim de se realizar o estudo de caso, foi uma escola holandesa de nível médio, e, para a análise selecionaram-se 7 grupos de professores que eram responsáveis por 100 alunos. O estudo teve como um dos seus objetivos averiguar a relação entre a diversidade no perfil dos participantes e os possíveis entraves ou facilitadores gerados por esse fator à integração naquela CoP.

O artigo Janke *et al.* (2012) possui como objetivo discutir o desenvolvimento de uma Comunidade de Prática multi-institucional, que se formou ao longo de 5 anos, e apresentar os fatores críticos ao sucesso desse empreendimento. O grupo foi intencionalmente criado por uma associação de 7 Universidades com o propósito de debater as avaliações institucional, programática e aquela referente aos alunos dos cursos superiores em Farmácia.

Majewski, Usoro e Khan (2011) tinham como objetivo do estudo compreender o processo de disseminação do conhecimento em ambientes denominados como “mundos virtuais imersivos”. Esses ambientes podem ser utilizados por Comunidades Virtuais de Prática e, segundo os autores, oferecem oportunidades mais ricas para o compartilhamento, se comparados àqueles pautados puramente em textos.

Sherbino *et al.* (2010) , no estudo de caso, analisaram os resultados promovidos por uma Comunidade de Prática, cujo objetivo era promover o desenvolvimento do corpo docente de escolas médicas. O grupo foi criado por meio do Programa Nacional de Médicos Educadores, vinculado ao *Royal College of Physicians and Surgeons* do Canadá.

O projeto estudado pelo artigo de Thomas *et al.* (2010) refere-se a uma VCoP que possui em seu domínio o interesse em discutir questões relacionadas ao ensino e à aquisição de competência em planejamento familiar, com foco no desenvolvimento da saúde em países com baixa renda.

Cruz *et al.* (2009) apresentam um Modelo para Reputação em Comunidades de Prática – ReCoP, que tem o objetivo de estimular a confiança entre os membros, e assim impulsioná-los a compartilharem seus conhecimentos. O ReCoP é utilizado no Ambiente Colaborativo para o Trabalho Integrado e Virtual da Universidade Federal do Rio de Janeiro, o qual é constituído por profissionais e estudantes, e que promove a criação de Comunidades de Prática sobre assuntos acadêmicos.

No estudo de Curran *et al.* (2009) um dos objetivos foi avaliar a eficácia de uma Comunidade Virtual de Prática para a troca de conhecimento entre profissionais da saúde (médicos, enfermeiros e farmacêuticos), com especialidade em emergência, das áreas rurais e urbanas do Canadá.

Jiwa *et al.* (2009) realizaram um estudo de caso em uma CoP da Austrália, composta inicialmente por 15 médicos, entre clínicos gerais e especialistas, distribuídos entre a região metropolitana e rural daquele país. O objetivo era estimar o desenvolvimento da qualidade das cartas de referência produzidas pelos médicos.

Zboralski (2009), no intuito de analisar os fatores antecedentes às interações dos membros nas Comunidades de Prática, consultou 222 membros pertencentes a 36 CoPs vinculadas a uma empresa multinacional. A consulta utilizou questionários e foi mensurada por meio de técnicas estatísticas.

O artigo de Scarso e Bolisani (2008) é baseado em vasta revisão da literatura sobre a criação e gestão de CoPs em diferentes empresas multinacionais. Os autores, por meio da análise de mais de duas centenas de estudos, identificaram e categorizaram os principais fatores que afetam o funcionamento e desempenho de Comunidades.

Loyarte e Rivera (2007) baseiam-se em uma investigação empírica que tem como intuito propor um modelo de cultivo para as Comunidades. Com esse propósito, Loyarte e Rivera utilizaram das quatro questões-chave (desafios à gestão, desafios à comunidade, desafio técnico, desafio individual) propostas por McDermott (2000), destinadas ao cultivo de Comunidades de Prática, e as colocaram à prova em casos reais. Os autores empregaram diferentes tipos de organizações (associações sem fins lucrativos, empresas grandes e pequenas, empresas nacionais e multinacionais) para as análises.

A pesquisa de Meeuwesen e Berends (2007) ocorreu em quatro Comunidades de Prática pertencentes à empresa Rolls-Royce. Os indivíduos estavam dispersos

geograficamente; alguns em países diferentes (Alemanha, Estados Unidos, Holanda e Reino Unido); outros nos mesmos países, mas em cidades diferentes, e ainda há os que estavam nas mesmas cidades; todavia em prédios distintos.

A investigação Pemberton, Mavin e Stalker (2007) é estruturada com breve discussão da literatura sobre Comunidades de Prática e é integrado às experiências dos autores em suas participações em uma CoP, a qual possuía como domínio o interesse em pesquisas e publicações acadêmicas.

Ardichvili *et al.* (2006) almejou explorar os fatores culturais que influenciam o compartilhamento do conhecimento estratégico nas Comunidades Virtuais de Prática. Para tanto, os autores realizaram entrevistas em profundidade e contatos via e-mail, telefônico e pessoal com 39 membros da Comunidade pertencente à empresa multinacional Caterpillar.

O estudo de caso de Smits e Moor (2004) foi realizado em uma empresa Holanda, do setor de fundos de investimentos, na qual os autores aplicaram um quadro denominado “Governança do Conhecimento”. O quadro possui como função mapear as relações dos objetivos de negócio estratégico, tático e operacional das organizações com os ativos do conhecimento.

Já Moreno (2001), objetivou estudar a estrutura, a natureza e as atividades desenvolvidas por CoPs que emergiram no contexto do Banco Interamericano de Desenvolvimento, com a finalidade de, após, sugerir alguns fatores que auxiliariam na formação e desenvolvimento dos ambientes comunitários. Para a realização da investigação, 22 CoPs, com o total de 1384 membros, foram objeto de análise.

## Considerações Finais

As Comunidades de Prática atuam como uma valiosa ferramenta de Gestão do Conhecimento, e podem ser utilizadas por segmentos diversos da sociedade – o contexto em que as CoPs estão inseridas é amplo, e abarca desde equipes de médicos e grupos de professores a funcionários de empresas, instituições e indústrias. Quanto a sua utilização, referidas associações são empregadas nas cinco fases do processo de GC (identificação, retenção, aplicação, criação e disseminação), fato que revela a sua importância às organizações, sobretudo àquelas que primam pelo ativo conhecimento.

A considerar a amplitude de espaços para a sua aplicação e as potencialidades que tal ferramenta proporciona à Gestão do Conhecimento, a ciência dos fatores críticos de sucesso à manutenção das Comunidades é imprescindível a fim de possibilitar a estas sua melhor organização. O conhecimento dos fatores à manutenção das Comunidades configura-se como aliado à gestão deste empreendimento social. A revelação dos fatores transforma-se em ferramenta de gestão, seja para as organizações mantenedoras ou para os membros das comunidades.

Como resposta ao objetivo do artigo, encontraram-se na literatura 112 FCS, mas que pelo critério de relevância dos fatores, estabelecido pelo número de suas menções na literatura, resultaram em 28 fatores críticos à manutenção das CoPs. Os FCS descobertos referem-se a âmbitos diversos para atuação, desde questões ligadas à liderança, à tecnologia, à comunidade, à cultura, à cognição, e mesmo, à própria organização. No entanto, os fatores que são de “abrangência” da organização ainda são preponderantes – o que indica o papel importante da organização para a manutenção das CoPs.

Ao final desta investigação, reforça-se a ideia difundida na literatura quanto à importância de se conhecer os fatores que atuam como propulsores ou inibidores à manutenção das Comunidades. A relevância dá-se justamente pelo fato de que, ao se saber qual é o conjunto dos fatores que influencia na dinâmica do grupo, pode-se intervir para a sua melhor gestão.

Como limitações do presente estudo, aponta-se: 1) Os fatores identificados restringem-se a um universo de textos resultante da busca sistemática da literatura realizada para este estudo, e, assim, outros FCS podem ter sido suprimidos em virtude da estratégia utilizada para a procura na base de dados científica; 2) por se tratar de estudo bibliográfico, carece de dados empíricos para sua validação.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se pesquisas que objetivem criar um modelo de avaliação para CoPs que contemple os fatores revelados neste trabalho como importantes à manutenção das Comunidades; ou ainda pesquisas que visem verificar o grau de influência dos fatores à dinâmica das CoPs por meio de estudos de casos reais.

## Referências

AMERICAN PRODUCTIVITY E QUALITY CENTER (APQC). *Communities of Practice: An APQC Overview* (2010). Disponível em: <<http://www.apqc.org/knowledge-base/download/124058/a%3A1%3A%7Bi%3A1%3Bi%3A2%3B%7D/inline.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

ARDICHVILI, A.; MAURER, M.; LI, W.; WENTLING, T.; STUDEMANN, Reed. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, v.10, n.1, p. 94-107, 2006.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2010.

BROUWER, P.; BREKELMANS, M.; NIEUWENHUIS, L.; SIMONS, R. J. Community development in the school work place. *International Journal of Educational Management*, v.26, n.4, p. 403-418, 2012.

CENTRO COCHRANE DO BRASIL – UNIFESP/EPM. *Curso de revisão sistemática e metanálise*. 2001. Acesso restrito mediante matrícula no curso. Disponível em: <<http://www.virtual.epm.br/cursos/metanalise/>>. Acesso em: 09 jul. 2012.

CENTRO COCHRANE DO BRASIL. *Resumo do Cochrane Handbook*: passos para preparar e manter revisões sistemáticas. Tradução e adaptação de Aldemar Araujo Castro. 1999. Disponível em: <[http://www.centrocochranedobrasil.org.br/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11&Itemid=25](http://www.centrocochranedobrasil.org.br/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=25)>. Acesso em: 09 jul. 2012.

CHU, M. T.; KHOSLA, R.. Index evaluations and business strategies on communities of practice. *Expert Systems with Applications*, v.36, n.2, p. 1549-1558, 2009.

CRUZ, Claudia C. P.; MOTTA, Claudia L. R.; SANTORO, Flávia Maria; ELIA, Marcos. Applying reputation mechanisms in Communities of Practice: a case study. *Journal of Universal Computer Science*, v.15, n.9, p. 1886-1906, 2009.

CURRAN, Janet A.; MURPHY, Andrea L.; ABIDI, Syed S. R.; SINCLAIR, Douglas; MCGRATH, Patrick J.. Bridging the gap: knowledge seeking and sharing in a virtual community of emergency practice. *Evaluation & the Health Professions*, v.32, n.3, p. 314-327, 2009.

FREIRE, Patrícia de Sá. *Compartilhamento do conhecimento inter-organizacional: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições*. 2010, 149 p. Dissertação. Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

JANKE, Kristin K.; SEABA, Hazel H.; WELAGE, Lynda S.; SCOTT, Steven A.; RABI, Suzanne M.; KELLEY, Katherine A.; MASON, Holly L. Building a multi-institutional community of practice to foster assessment. *American Journal Pharmaceutical Education*, v.76, n.4, 2012.

JIWA, M.; DEAS, K.; ROSS, J.; SHAW, T.; WILCOX, H.; SPILSBURY, K. An inclusive approach to raising standards in general practice: working with a 'community of practice' in Western Australia. *BMC Medical Research Methodology*, 2009.

LOYARTE, Edurne; RIVERA, Olga. Communities of practice: a model for their cultivation. *Journal of Knowledge Management*, v.11, n.3, p. 67-77, 2007.

MAJEWSKI, Grzegorz; USORO, Abel; KHAN, Imran. Knowledge sharing in immersive virtual communities of practice. *VINE*, v.41, n.1, p. 41-62, 2011.

MCNABB, David E. *Knowledge management in the public sector*: a blueprint for innovation in government. Armonk, Nova York: ME Sharpe, Inc., 2007.

MEEUWESEN, Bas; BERENDS, Hans. Creating communities of practices to manage technological knowledge: An evaluation study at Rolls-Royce. *European Journal of Innovation Management*, v.10, n. 3, p. 333-347, 2007.

MORENO, Alfredo. Enhancing knowledge exchange through Communities of Practice at the Inter-American Development Bank. *Aslib Proceedings*, v.53, n.8, p. 296-308, 2001.

PEMBERTON, Jon; MAVIN, Sharon; STALKER, Brenda. Scratching beneath the surface of communities of (mal) practice. *The Learning Organization*, v.14, n.1, p. 62-73, 2007.

SANTOS, N. *Gestão do Conhecimento Organizacional*. Apostila criada para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2005.

SCARSO, Enrico; BOLISANI, Ettore. Communities of practice as structures for managing knowledge in networked corporations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v.19, n.3, p. 374-390, 2008.

SHERBINO, Jonathan; SNELL, Linda; DATH, Deepak; DOJEIJI, Sue; ABBOTT, Cynthia; FRANK, Jason R. A national clinician-educator program: a model of an effective community of practice. *Medical Education Online*, v.15, 2010.

SMITS, Martin; MOOR, Aldo de. Measuring Knowledge Management Effectiveness in Communities of Practice. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, v.8, 2004.

THOMAS, A. U.; FRIED, G. P.; JOHNSON, P.; STILWELL, B. J.. Sharing best practices through online communities of practice: a case study. *Human Resources for Health*, v.8, 2010.

VON WARTBURG, I.; ROST, K.; TEICHERT, T. The creation of social and intellectual capital in virtual communities of practice: shaping social structure in virtual communities of practice. *International Journal of Learning and Change*, v.1, n. 3, p. 299-316, 2006.

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

WENGER, E. *Communities of Practice: Learning as a social system*. (1998b). Disponível em: <[http://iatefl.britishcouncil.org/2012/sites/iatefl/files/session/documents/learning\\_as\\_a\\_social\\_system\\_cosp\\_wenger.pdf](http://iatefl.britishcouncil.org/2012/sites/iatefl/files/session/documents/learning_as_a_social_system_cosp_wenger.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2012.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. *Cultivating communities of practice*: a guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 2002a.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. *Seven principles for cultivating communities of practice*. (2002b). Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/archive/2855.html>> Acesso em: 23 jun. 2012.

WENGER, E.; SNYDER, W. M. Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, jan./fev., p. 139-145, 2000.

WENGER, E.; TRAYNER, B.; LAAT, M. *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework.* (2011). Disponível em:

[http://www.open.ou.nl/rslm1t/Wenger\\_Trayner\\_DeLaat\\_Value\\_creation.pdf](http://www.open.ou.nl/rslm1t/Wenger_Trayner_DeLaat_Value_creation.pdf). Acesso em: 28 maio 2012.

ZBORALSKI, Katja. Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, v.13, n.3, p. 90-101, 2009.

