



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

***Ferramentas de Gestão do Conhecimento -
Comunidades de Prática:***

O Estudo do Caso Deloitte

Hugo Miguel Ponte Mendes

Leiria, *Abril de 2012*



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

***Ferramentas de Gestão do Conhecimento -
Comunidades de Prática:***

O Estudo do Caso Deloitte

Hugo Miguel Ponte Mendes

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *Abril de 2012*

À memória do meu avô Júlio, companheiro, amigo e referência na minha vida.

Agradecimentos

De modo muito particular, agradeço ao professor Doutor Vítor Ferreira pela dedicação, empenho, disponibilidade e orientação que me concedeu ao longo deste trabalho.

Ao Dr. Joaquim Ramalho responsável pelo departamento de gestão de conhecimento da Deloitte em Portugal, pela disponibilidade e simpatia que manifestou tornando possível a concretização do estudo de caso apresentado.

A todos os meus amigos, em especial ao Diogo pela amizade e companheirismo de longa data.

Aos meus pais, Maria Emília e Filipe, pelo amor incondicional que me tem dado durante toda a minha vida.

À minha irmã, cunhado e restante família pelo amor e apoio.

À Dina, pela sua compreensão, apoio, dedicação e carinho.

Resumo

Com a emergência das novas tecnologias e da era do conhecimento, novos desafios são colocados às organizações e seus trabalhadores, que se confrontam com mudanças de paradigma no modo de aprendizagem e interação. O conhecimento tornou-se num fator fundamental no contexto competitivo onde operam as organizações, nesse sentido com a adoção de estratégias de gestão do conhecimento as empresas procuram direcionar o seu conhecimento para pontos estratégicos que incentivem o processo criativo de inovação e proporcionem vantagens competitivas sobre a concorrência. As comunidades de prática revelam-se um instrumento essencial dentro da gestão do conhecimento, quando se pretende criar e partilhar conhecimento de forma informal no seio da organização, dada a sua habilidade para conectar pessoas e proporcionar partilha de experiências.

Neste contexto, daremos ênfase neste trabalho aos conteúdos teóricos relativos à caracterização de uma comunidade de prática, gestão do conhecimento, vantagem competitiva, aprendizagem organizacional e evolução tecnológica.

Na componente prática deste trabalho é apresentado um estudo de caso referente à multinacional Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), onde pretendemos demonstrar a ligação entre as vantagens competitivas da empresa e a sua política de gestão do conhecimento global. No decorrer dessa análise daremos relevância às plataformas implementadas de suporte à gestão do conhecimento e comunidades virtuais de prática.

Palavras-chave: gestão do conhecimento (KM), comunidades de prática (CoPs), comunidades de virtuais práticas (CVPs), tecnologias da informação e comunicação (TICs), vantagem competitiva, aprendizagem organizacional.

Abstract

With the emergence of new technologies and the knowledge era, new challenges are proposed to the organizations and their employees, which are confronted with paradigm shifts in the way we learn and interact. Knowledge has become a key factor in the competitive context in which organizations operate in this direction with the adoption of strategies for knowledge management companies seek to direct their knowledge to strategic locations to encourage the creative process of innovation and provide competitive advantages over competition. Communities of practice prove to be an essential tool in knowledge management, when you want to create and share knowledge informally within the organization, given its ability to connect people and provide sharing of experiences.

In this context, this thesis will give emphasis to theoretical concepts concerning the characterization of a community of practice, knowledge management, competitive advantage, organizational learning and technological change.

In the practical component of this work we present a case study on the multinational Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), where we demonstrate the link between the competitive advantages of the company and its policy of global knowledge management. During this analysis will give significance to the platforms implemented to support knowledge management and virtual communities of practice.

Key-Words: knowledge management (KM), communities of practice (CoPs), virtual communities of practice (CVPs), information and communication technologies (TICs), competitive advantage, organizational learning.

Índice de Figuras

FIGURA 1 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO	16
FIGURA 2 - CICLO DE VIDA DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA	19
FIGURA 3 - PLATAFORMA GLOBAL DA DELOITTE.....	53
FIGURA 4 - RESPONSABILIDADES KM.....	88
FIGURA 5 - <i>REQUEST FOR INFORMATION (RFI)</i>.....	89
FIGURA 6 - CURRÍCULO EM MYKX.....	90
FIGURA 7 - PERCENTAGEM DE USO DA BSX.....	91
FIGURA 8 - PERCENTAGEM DE USO DO KX	91

Índice de Quadros

QUADRO 1 - FERRAMENTAS DO KNOWLEDGE EXCHANGE	87
---	-----------

Lista de Siglas

BI - *Business Intelligence*

BSX - *Business Support Exchange*

CEO - *Chief Executive Officer*

CoPs- Comunidades de Prática

CVPs - Comunidades Virtuais de Prática

DMS - Sistema de gestão de documentos

DTTL - Deloitte Touche Tohmatsu Limited

GED - Gestão eletrónica de documentos

I&D - Investigação e Desenvolvimento

KMC - Conselho de Gestão do Conhecimento

KM – Gestão do Conhecimento (do inglês *Knowledge Management*)

KX - *Knowledge Exchange*

POB - Programa *Oversight Board*

RBV - *Resource Based View*

RFI - *Request for information*

RFP - Resposta rápida aos pedidos de propostas

TI - Tecnologias de Informação

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE QUADROS	XI
LISTA DE SIGLAS	XIII
ÍNDICE.....	XV
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. OBJETIVO DO ESTUDO.....	2
1.2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. VANTAGEM COMPETITIVA.....	5
2.1.1. CONCEITO DE VANTAGEM COMPETITIVA	5
2.1.2. RECURSOS.....	7
2.1.3. COMPETÊNCIAS	9
2.1.4. RECURSOS E COMPETÊNCIAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	10
2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO	11
2.2.1. O CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	12
2.3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	13
2.3.1. CONHECIMENTO TÁCITO VERSUS CONHECIMENTO EXPLÍCITO	14
2.4. COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	16
2.4.1. DEFINIÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	16
2.4.2. FASES DE DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA	19
2.4.3. TIPOS DE PARTICIPAÇÃO.....	22
2.4.4. BENEFÍCIOS DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	23
2.4.5. CULTIVANDO COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	24
2.4.6. A RELEVÂNCIA DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA NA INOVAÇÃO.....	26
2.5. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	26

2.5.1.	DEFINIÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	26
2.5.2.	AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA ATUALIDADE.....	27
2.5.3.	FERRAMENTAS DE TI NO CONTEXTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	28
2.5.4.	AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E NAS COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	30
2.6.	COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA (CVPS)	31
2.6.1.	DEFINIÇÃO DE COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA (CVPS).....	31
2.6.2.	AS COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA E AS ORGANIZAÇÕES.....	32
2.6.2.1.	CASO SIEMENS AG	33
2.6.2.2.	CASO XEROX	35
2.6.2.3.	CASO SHELL.....	37
3.	METODOLOGIA.....	39
3.1.	METODOLOGIA APLICADA	39
3.1.1.	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	40
3.1.2.	ENTREVISTA.....	41
3.2.	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	43
4.	O ESTUDO DO CASO DELOITTE.....	45
4.1.	APRESENTAÇÃO DA DELOITTE.....	45
4.1.1.	HISTÓRIA DA DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED	45
4.1.2.	ESTRUTURA GLOBAL	47
4.1.3.	ATIVIDADE.....	48
4.1.4.	DELOITTE EM PORTUGAL.....	49
4.2.	ESTUDOS ANTERIORES SOBRE A DELOITTE	49
4.3.	RESULTADOS	50
4.3.1.	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DELOITTE	50
4.3.1.1.	VANTAGENS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DELOITTE.....	51
4.3.1.2.	PLATAFORMAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO NA DELOITTE.....	52
4.3.1.3.	HISTÓRICO DAS PLATAFORMAS NA DELOITTE RESOURCES	54
4.3.1.4.	CONSELHO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (KMC).....	56
4.3.1.5.	SERVIÇOS CHAVE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DELOITTE	56
4.3.1.6.	CICLO DE RESPONSABILIDADES DO KM NA DELOITTE.....	57
4.3.1.7.	MODO DE PESQUISA DE INFORMAÇÃO EM PORTUGAL	58
4.3.1.8.	DIFICULDADES ENCONTRADAS NO KM DA DELOITTE.....	59
4.3.2.	COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA NA DELOITTE.....	61
4.3.2.1.	PLATAFORMAS DE SUPORTE ÀS COMUNIDADES NA DELOITTE	61
4.3.2.2.	A EVOLUÇÃO PARA O YAMMER	62
4.3.2.3.	IMPACTO DAS COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA NA DELOITTE.....	63
4.3.2.4.	AS COMUNIDADES E OS REPOSITÓRIOS OFICIAIS	64

4.3.2.5. A IMPORTÂNCIA DO ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES DA DELOITTE NAS COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA.....	65
4.3.2.6. BENEFÍCIOS DAS COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA NA DELOITTE.....	66
5. CONCLUSÃO.....	69
5.1. CONCLUSÕES.....	69
5.2. SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS.....	73
6. REFERÊNCIAS.....	75
6.1. BIBLIOGRAFIA.....	75
6.2. WEBGRAFIA.....	82
7. ANEXOS.....	85
7.1. ANEXO 1.....	85
7.2. ANEXO 2.....	87
7.3. ANEXO 3.....	88
7.4. ANEXO 4.....	89
7.5. ANEXO 5.....	90
7.6. ANEXO 6.....	91

1. Introdução

O conhecimento tornou-se um fator fundamental para a competitividade global, constituindo-se como um valioso recurso estratégico que exige às organizações novas formas de atuar nos mercados, desempenhando a gestão do conhecimento um papel essencial na sua aquisição e aplicação.

No atual contexto competitivo, cada vez mais os responsáveis pela gestão compreendem o valor da gestão do conhecimento como importante fator de diferenciação, que quando gerido adequadamente, proporciona meios para alcançar vantagens competitivas.

Com a emergência das novas tecnologias e da era do conhecimento, novos desafios são colocados às organizações e aos seus trabalhadores que se confrontam com mudanças de paradigma no modo de aprendizagem e interação. Neste âmbito o conceito de comunidade de prática (CoPs) tem-se revelado essencial na gestão do conhecimento oferecendo um ambiente de aprendizagem, baseado na troca de informações.

As comunidades de prática têm-se destacado como uma estrutura que permite criar, partilhar e aplicar conhecimento na organização, auxiliando desta forma a implementação das estratégias delineadas quando corretamente direcionadas. Através das comunidades de prática os indivíduos trabalham em conjunto formando laços de associativismo e amizade uns com os outros, desenvolvendo e partilhando a capacidade para criar e usar o conhecimento. As comunidades de prática mostram-se uma configuração versátil e estimulante capaz de criar, transferir, reter e usar o conhecimento, ao mesmo tempo que proporciona à organização que continue a aprender.

As comunidades de prática na sua forma informal, sempre estiveram presentes na evolução do homem enquanto ser social, que aprende através da partilha de ideias com outros indivíduos. No entanto a sua importância no contexto da gestão do conhecimento é bastante recente.

O tempo em que utilizar um computador era uma aventura tecnológica ficou no passado, hoje em dia, consequência das novas tecnologias de informação e dos processos de informatização da atividade humana, estas atividades já fazem parte das nossas vidas diárias. Face a esta constante inovação torna-se fundamental focar o conceito de comunidades de prática (CoPs) numa abordagem com suporte nas novas tecnologias, denominada de comunidade virtual de prática (CVPs), onde o fator de proximidade geográfica deixa ter relevância, e a relação de interesse entre os membros ganha uma nova dimensão.

1.1. Objetivo do Estudo

Este estudo tem por objetivo geral investigar as vantagens e benefícios trazidos pela adoção de plataformas de suporte às comunidades virtuais de prática nas organizações, como ferramenta de gestão do conhecimento.

No entanto, perante este objetivo geral torna-se essencial a definição de objetivos específicos que permitam a orientação do trabalho e da investigação. Estes objetivos específicos consistem:

- Proporcionar um suporte metodológico abrangente sobre as comunidades de prática;
- Investigar organizações que tenham implementadas comunidades virtuais de prática nas suas estruturas, como parte integrante da sua política de gestão do conhecimento;
- Proporcionar uma discussão sobre a importância das comunidades de prática nas organizações, como foco da gestão do conhecimento;

- Analisar a relação existente entre as comunidades virtuais de prática e o bom desempenho das organizações.

Desta forma, serão abordados os conceitos de recursos, competências, gestão do conhecimento, vantagem competitiva, aprendizagem organizacional, evolução tecnológica e comunidade de prática, assim como serão introduzidas as suas principais características para que melhor se compreendam os seus princípios inerentes.

Como caso de estudo será analisada a Multinacional Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) através dos seus escritórios de Portugal. Atualmente uma das maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo, detentora de uma grande capacidade de inovação e inserida num ambiente dinâmico e competitivo onde o conhecimento é a chave do negócio. Composta por uma profunda cultura de gestão de conhecimento, a Deloitte tem nas suas estruturas implementadas plataformas tecnológicas com o objetivo de fazer circular o conhecimento pelos diversos departamentos e áreas de negócio conforme os objetivos estratégicos.

1.2. Questões de Investigação

As questões de investigação desta dissertação compõem-se nas seguintes bases:

- As CoPs como ferramenta de criação, partilha e aplicação do conhecimento;
- As CoPs como fator de vantagem competitiva na organização;
- As CoPs e o seu papel na aprendizagem organizacional.

1.3. Estrutura do Trabalho

O presente estudo é composto por cinco capítulos:

No primeiro capítulo faz-se a introdução ao tema, bem como os objetivos do trabalho e principais motivações.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura com base em livros e artigos científicos, com o intuito de desenvolver um quadro conceptual de análise à matéria em estudo.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia e as limitações do método usado.

No quarto capítulo é exposto o estudo de caso realizado no âmbito desta dissertação, através da apresentação da empresa e dos resultados obtidos.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões deste estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2. Revisão da Literatura

A abordagem teórica desta dissertação envolve os seguintes pilares:

- O conceito de vantagem competitiva e a ideia de competências e recursos;
- O conceito de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional;
- Caracterização de uma comunidade de prática;
- A evolução tecnológica e as comunidades virtuais de prática.

2.1. Vantagem Competitiva

2.1.1. Conceito de Vantagem Competitiva

O conceito de vantagem competitiva é relativamente recente, tendo-se difundido durante os anos 80, muito por responsabilidade da obra de Porter (1985) com o livro “*Competitive Advantage*”.

Como alcançar e sustentar uma vantagem competitiva, é a questão de milhões de dólares para qualquer empresa (Teece, Pisano e Shuem, 1997), no entanto de acordo com Porter (1985), é simplesmente uma questão de criação de valor para os clientes e ter a capacidade de fazê-lo melhor que a concorrência.

Na sua obra Porter define vantagem competitiva como um conceito que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização e o valor que consegue criar para os seus clientes, podem determinar e sustentar o seu sucesso competitivo (Porter, 1985).

Apesar de anteriormente à obra de Porter alguns autores como Ansoff (1965), Andrews (1971) e Ohmae (1978) já referenciam vantagem competitiva nos seus artigos, foi com a obra de Porter que a vantagem competitiva se disseminou e teve um papel central no campo da estratégia empresarial, onde o seu objetivo passa a ter o foco de alcançar uma vantagem competitiva. Para que isso aconteça uma empresa deverá executar as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor, de forma mais barata ou melhor que a concorrência (Porter, 1985). Ou seja, segundo Porter a vantagem competitiva deve basear-se na diferenciação, em custos mais baixos ou numa estratégia de foco.

Com a evolução do tempo, diversos autores redefiniram e complementaram o conceito de vantagem competitiva.

Hay e Williamson (1991) definiram o termo como, a capacidade das empresas para acederem a habilidades e a uma posição de mercado, que lhes permitam ter vantagem relativamente aos concorrentes.

Barney (1991) na sua definição associa vantagem competitiva e performance, argumentando que uma empresa obtém uma performance acima da média quando através da utilização dos seus recursos cria um valor maior do que o esperado, criando desta forma uma distinção e diferenciação entre valor esperado e valor atual.

Peteraf (2003) define vantagem competitiva como um rendimento acima do normal, que tem como característica ser sustentável.

Subsistem atualmente variados pontos de vista, que advêm de múltiplas interpretações de diversos autores, no entanto na sua maioria, é realçado o desempenho superior das empresas como conceito base da vantagem competitiva. É notório que o foco do conceito da vantagem competitiva tem evoluído da gestão estratégica de produtos e mercados para um conjunto de características organizacionais e de recursos que permitem a uma empresa ter sucesso contínuo (Booth e Philip, 1998). Isto acontece porque com os constantes avanços tecnológicos, a inovação sucede-se a um ritmo cada vez mais acelerado, sendo desta forma difícil estabelecer uma vantagem competitiva duradoura com base num conjunto de capacidades estáticas (Drejer, 2002), daí que a ênfase, cada vez mais é

colocada na capacidade da organização em mudar, inovar, aprender e ser flexível, para que possa adaptar ao ambiente de constante mudança (Johnson et al., 2005). Por isso é cada vez mais importante a capacidade dinâmica¹ das empresas para integrar, construir e reconfigurar competências para alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva (Teece, Pisano e Shuem, 1997).

2.1.2. Recursos

A Visão Baseada nos Recursos ou em inglês *Resource Based View* (RBV) foi divulgada por Edith Penrose (1959, p. 150) no livro “*Theory of th Growth of the Firm*”, onde a empresa é caracterizada como “essencialmente, um conjunto de recursos no qual a utilização é organizada por um quadro de referência administrativo”. Penrose na sua obra indica que o grau de controlo dos recursos desempenha direções fundamentais para diferentes níveis de performance empresarial, ou seja a diferença de performance podem ser entendidas a partir dos diferentes tipos de recursos sob controlo da empresa e maneira como estão a ser utilizados.

Teece, Pisano e Shuem (1997) definiram recursos como ativos específicos de uma empresa que são difíceis se não impossíveis de imitar. Podemos definir os recursos como todos os ativos, capacidades, conhecimentos, processos, e atributos de uma empresa. As empresas terão uma vantagem competitiva se adquirirem ou desenvolverem recursos ou combinações de recursos superiores aos da concorrência.

No seu estudo Mills et la. (2002) apontam três medidas para caracterizar a importância dos recursos:

- **Valor**, dado pelo desempenho que proporciona o recurso, que se traduz numa vantagem valiosa para a organização e clientes;
- **Sustentabilidade**, deve ser um recurso sustentável ou durável e difícil de imitar;

¹ Capacidade dinâmica é a habilidade que uma empresa tem para integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas de forma a responder rapidamente às mudanças do atual ambiente competitivo. Reflete a habilidade das organizações para alcançarem práticas inovadoras capazes de atingir vantagens competitivas.

- **Versatilidade**, o recurso deve ser versátil, na medida em que seja útil para várias áreas de produtos e mercados, devendo também possibilitar o acesso a novos mercados.

Dada a diversidade de ideias sobre o tema, existem múltiplas classificações, no que toca aos tipos de recursos existentes e será de todo relevante abordar algumas classificações sobre o tema.

Gant (1991) definiu e identificou seis categorias de recursos: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais.

Barney (1991) fez uma abordagem mais simplista e classificou os recursos em quatro grandes grupos:

- Físicos, onde se inserem prédios, equipamentos, entre outros;
- Humanos, onde estão inseridas a formação, experiência, inteligência, relacionamentos, entre outros;
- Organizacionais, como as estruturas formais internas das empresas, sistemas de planeamento e controlo, reputação, relações formais e informais;
- Financeiros, onde se inclui o capital financeiro das empresas.

Numa abordagem mais profunda Hit, Ireland e Hoskisson (2002) descreveram os recursos como tangíveis e intangíveis e criaram subclasses dentro destas.

Os recursos tangíveis podem ser assim desdobrados em:

- Recursos financeiros;
- Recursos organizacionais;
- Recursos físicos;
- Recursos tecnológicos.

Recursos intangíveis podem ser classificados da seguinte forma:

- Recursos humanos que engloba os conhecimentos, a confiança, a capacidades da gestão e rotinas de organização, entre outros;
- Recursos de inovação são as ideias e a capacidade de inovação;

- Recursos de reputação compreendem a reputação da marca e seus produtos; percepção de qualidade, etc.

O valor dos recursos tangíveis podem ser observados nas demonstrações financeiras, mas os intangíveis não são passíveis desse tipo de análise. Por isso é essencial reconhecer e avaliar a importância dos recursos dado que os mesmos constituem fonte de vantagens competitivas, quando permitem criar valor percebido pelo cliente, distinguem a empresa dos concorrentes, permitem competir em novos mercados e podem ser usados numa ampla gama de produtos e serviços (Hamel, 1994).

2.1.3. Competências

A ideia de competências surgiu com a evolução da Visão Baseada nos Recursos (RBV) e teve a sua divulgação popularizada pelo trabalho de Hamel e Prahalad (1990) no livro “*The Core Competence of the Corporation*”, onde os autores abordam a empresa essencialmente como um conjunto de aptidões e tecnologias, que qualificam de competências centrais ou especiais, e concluíram que o que torna as empresas diferentes umas das outras são as distintas maneiras de combinação e utilização de diversos recursos, que por sua vez proporcionam que as empresas ofereçam produtos e serviços no mercado de formas diferentes, criando assim benefícios para os clientes. Estas competências especiais conferem uma vantagem competitiva sustentável que assenta numa visão de competências e não de atividade como era a visão de Porter.

Competências podem então ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos de gestão e valores que produzem uma vantagem competitiva para a empresa, vantagem essa difícil de ser copiada pelos concorrentes (Stollenwerk, 1999).

Mills et al. (2002) definiram ainda competências como uma forma de descrever como uma empresa desempenha bem as atividades necessárias ao seu sucesso. E tipificaram diferentes níveis de competências: (Mills et al., 2002)

- **Competências essenciais**, a nível cooperativo que são chave para a sobrevivência das empresas e suas estratégias;
- **Competências distintas**, que fornecem vantagem à empresa e proporcionam aos clientes reconhecimento face à concorrência;
- **Competências organizacionais**, atividades chave esperadas de cada unidade de negócio;
- **Competências de suporte**, atividade relevante para apoiar um leque de competências;
- **Competências dinâmicas**, capacidade da empresa adaptar as suas competências no decorrer da sua atividade, competências estas que estão relacionadas com os recursos importantes para a mudança.

Mills et al. (2002), realçaram ainda que as competências não devem ser entendidas com algo estático e imóvel no tempo, ou simplesmente atributos que a organização tem ou não tem, mas sim algo que pode variar.

2.1.4. Recursos e Competências como Vantagem Competitiva

A melhor forma de definir e compreender competências é pensar que as mesmas resultam de combinações de recursos (Mills et al., 2002), e que por sua vez as vantagens competitivas derivam da diversidade de recursos das empresas (Peteraf, 1993).

O sucesso de uma organização acontece pela junção dos diversos recursos que as compõem, sejam elas capacidades inatas ou adquiridas, que desta forma produzem competências para que estas tenham uma vantagem competitiva face à posição de mercado que ocupam.

2.2. Gestão do Conhecimento

No contexto da discussão do ponto anterior e perante os objetivos propostos nesta dissertação, torna-se relevante realçar o papel da gestão do conhecimento nas organizações.

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 de uma qualquer organização para que esta atinja, ou ultrapasse os objetivos traçados (Saint-Onge e Wallace, 2003). Gestão do conhecimento é a “gestão do conhecimento estruturado e não estruturado, a fim de ajudar a organização a melhorar a sua eficácia através de uma melhor retenção e reutilização do conhecimento” (Jennex, 2006, p. 2).

Quando o conceito de economia do conhecimento surgiu na década de oitenta, o conhecimento tornou-se 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 produção de novo conhecimento.

No atual contexto competitivo, em que as organizações lidam com elevados níveis de informação (grande parte sem qualquer utilidade), a gestão do conhecimento direciona-se para a identificação do conhecimento que é realmente relevante. Neste sentido, o desafio está em primeiro identificar o conhecimento relevante e depois transferi-lo para onde é necessário. Contudo, para que o conhecimento esteja acessível onde é preciso é fundamental torna-lo organizado, explícito e fácil de compreender.

Alavi e Leidner (2001, p. 115) afirmaram que “as organizações como sistemas de conhecimento consistem em quatro conjuntos de dados: (1) criação/construção, (2) de armazenamento/recuperação, (3) transferência e (4) aplicação. As quatro construções deste modelo são essenciais para uma eficaz gestão do conhecimento”.

No contexto atual, as teorias de gestão do conhecimento, na sua maioria concentram-se na forma como o conhecimento é codificado, transferido e armazenado a partir de um ponto de vista excessivamente técnico. No entanto, tendo uma perspectiva social para explorar como o conhecimento é criado, comunicado, transformado no contexto das comunidades de prática, as formas de comunicação humana, como a narrativa, o diálogo e a participação interativa são pontos significativos de como o conhecimento é gerado e compartilhado (Heaton e Taylor, 2002).

2.2.1. O Conhecimento como Fonte de Vantagem Competitiva

Como vimos anteriormente, vantagem competitiva é um conceito desenvolvido por Michael Porter, que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização e o valor que consegue criar para os seus clientes, podem determinar e sustentar o seu sucesso competitivo (Porter, 1985).

Num mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, as empresas tentam alcançar e manter vantagens competitivas sobre a concorrência. Com o surgimento da era do conhecimento os recursos intangíveis passaram a ser reconhecidos como um pilar essencial que permite criar e sustentar uma vantagem competitiva e fazer face ao ritmo acelerado da mudança e à crescente competitividade. Consequentemente, é condição essencial a criação e partilha de conhecimento no seio da organização, entre parceiros de negócio e com os próprios clientes (Saint-Onge e Wallace, 2003).

O avanço verificado no desenvolvimento tecnológico, especialmente das tecnologias de informação, alterou radicalmente a forma como a informação é processada, ao mesmo tempo que permitiu manipular volumes de informação cada vez maiores. A obtenção de informações por parte das organizações acerca dos mercados em que atuam, sobre quem são os seus competidores ou quais as necessidades dos seus clientes, entre outros, tornou-se cada vez mais essencial para a tomada de decisões.

Deste modo, num mundo onde os mercados, a tecnologia, os produtos e a própria sociedade em que vivemos se modificam a ritmos alucinantes, o conhecimento assume-se

cada vez mais como a principal fonte de vantagem competitiva (Davenport e Prusak, 1998; Nonaka, 1991). Sendo que o conhecimento é reconhecido como um novo fator de produção (Peter Drucker, 2007).

2.3. Aprendizagem Organizacional

À medida que as organizações procuram novas formas para ganhar vantagens competitivas, tem aumentado a consciência de que o conhecimento, que existe dentro das suas estruturas, é dos seus recursos mais importantes (Nonaka e Takeuchi, 1995). Cada vez mais as organizações percebem que o conhecimento é um bem essencial para o desempenho organizacional, estimulando a eficácia e o desenvolvimento e promovendo o bem-estar coletivo.

Nos dias de hoje, os processos de aprendizagem organizativos têm como principal finalidade proporcionar aos indivíduos o desenvolvimento do conhecimento, competências e criatividade, bem como o agrupamento de novas aptidões e capacidades que sejam capazes de proporcionar de forma constante a transformação e mudança nas organizações.

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento têm atraído cada vez mais a atenção dos responsáveis pela gestão. As organizações querem cultivar o processo de aprendizagem e utilizar os seus potenciais para atingir as metas organizacionais e as comunidades de prática oferecem um meio viável para realizar tais objetivos.

Segundo Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998, p. 259), o crescente interesse por esta temática é resultante de três fatores: “mudanças tecnológicas, ao avanço da globalização e à competitividade empresarial crescente”. De facto, no contexto atual, as empresas estão a ser pressionadas a desenvolverem e a lançarem novos produtos no mercado em espaços de tempo cada vez mais curtos, pressionadas pela globalização que têm proporcionado o aumento da competitividade entre as organizações. Neste contexto, a aprendizagem como um processo de aquisição e partilha de conhecimento tem-se revelado como fator competitivo das organizações.

2.3.1. Conhecimento Tácito versus Conhecimento Explícito

Para que o conhecimento esteja acessível onde é preciso, é necessário torná-lo organizado, explícito e fácil de compreender. Torna-se evidente que a tarefa de capturar, codificar e armazenar o conhecimento não é fácil. Surge então a questão se os conteúdos armazenados pelas técnicas de gestão do conhecimento poderiam ser considerados de facto conhecimento ou antes informação (Wenger, 1998).

A realidade mostra-nos que a consulta de conhecimento produzido por especialistas e disseminados internamente nas organizações, não é condição para assegurar por si só um aumento do desempenho das pessoas e das organizações, tal como referiu Nonaka “sabemos mais do que somos capazes de expressar” (Nonaka, 1991, p. 33) refere-se a dificuldade existente na transmissão do conhecimento tácito detido pelos indivíduos. Nesta medida há que fazer a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é pessoal e inerente a cada ser humano. Pertence ao contexto específico, muitas vezes incorporado em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas (Jennex, 2006), está intimamente ligado ao contexto e às experiências dos indivíduos, pelo que é difícil ser transmitido diretamente.

Segundo Nonaka, (1991), o conhecimento tácito assume uma dimensão técnica e uma dimensão cognitiva. A dimensão técnica está relacionada com o know-how, intuições, palpites e destreza que ficam enraizados nas ações e experiência dos indivíduos ao longo do período em que exercem uma atividade, trata-se do conhecimento que os indivíduos são incapazes de explicitar os princípios científicos ou técnicas que estão subjacentes a essa atividade. A dimensão cognitiva por sua vez envolve os modelos mentais, crenças e perspectivas que influenciam a forma como observamos e interpretamos o mundo.

O conhecimento tácito ganha uma importância acrescida dada a dificuldade de ser imitado pela concorrência, uma vez que por norma é com a experiência que pode ser apreendido por outros. É por isso importante a organização adotar medidas para não só manter esse

conhecimento, como também transferi-lo para que não se concentre numa só pessoa, e correr o risco de perder o conhecimento caso a mesma abandone a organização.

O conhecimento explícito, por sua vez, é passível de ser expressado através da verbalização e números, que podem ser partilhados sobre documentos, manuais, bancos de dados, fórmulas científicas entre outros (Jennex, 2006; Nonaka, 1994). É o tipo de conhecimento que pode ser rapidamente transmitido a outros membros da organização de forma sistemática e formal, dada a facilidade de articulação, captura e comunicação.

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito, são conhecimentos complementares e compreender essa relação constitui uma chave crucial para melhor entender o processo de criação de conhecimento como sendo um processo social. É importante do ponto de vista da organização a conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos, dado que enquanto o conhecimento permanecer tácito esta é incapaz de o transmitir e explorar da forma mais adequada.

Desta forma e dada a importância da partilha do conhecimento na organização, Nonaka e Takeuchi (1997) enumeraram a conversão do conhecimento em quatro modos:

- **Socialização**, partilha de conhecimento tácito partilhando experiências através da observação, imitação e prática com o objetivo de transmitir um saber técnico difícil de articular;
- **Externalização**, conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito recorrendo ao uso de técnicas que auxiliem a expressão de ideias como o uso de metáforas, representações gráficas, ou outros;
- **Combinação**, sistematizar conhecimento explícito já controlado pelos indivíduos de forma a criar novo conhecimento adicional;
- **Internalização**, conversão de conhecimento explícito em tácito, através da prática de simulações que permitam o “aprender fazendo”.

O processo de criação de conhecimento pode ser melhor compreendido na espiral do conhecimento (figura 1), onde o movimento entre as duas dimensões provoca a interação entre os conhecimentos tácito e explícito. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

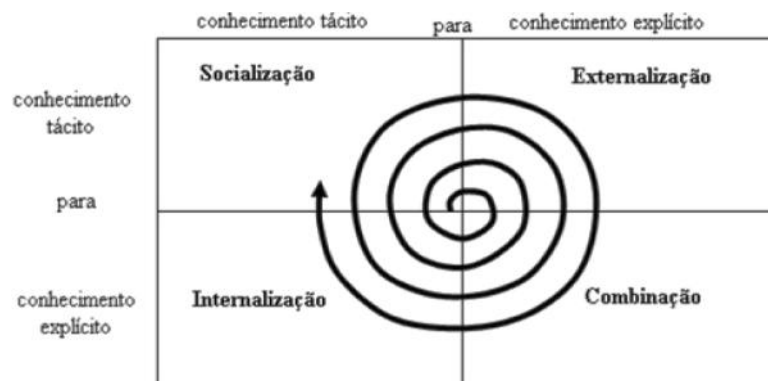


Figura 1 - Espiral do conhecimento

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

A “espiral do conhecimento” é construída a partir da fluidez do conhecimento entre os quatro modos de conversão. O início ocorre através da Socialização, pois o conhecimento só é criado pelas pessoas e deve portanto ser compartilhado. Contudo, é através da Externalização que o conhecimento compartilhado pode ser incrementado de forma expressiva organizacionalmente. Essa etapa é fundamental para a inovação pois quanto mais fácil a interação entre o conhecimento tácito e explícito, mais conhecimento poderá ser convertido coletivamente, visto que o conhecimento explícito é mais fácil de ser divulgado. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

2.4. Comunidades de Prática

2.4.1. Definição de Comunidades de Prática

A gestão do conhecimento baseia-se numa combinação única de estratégias, papéis, processos e ferramentas que, em conjunto e de forma concertada tiram proveito do capital

intelectual de uma qualquer organização para que esta atinja, os seus objetivos (Saint-Onge e Wallace, 2003).

É neste contexto que surge o conceito de comunidades de prática (CoPs) como uma estrutura que, através da associação de pessoas motivadas pela vontade de juntas, se apoiarem e partilharem uma prática em comum, contribuindo para o desenvolvimento do capital social e, conseqüentemente, propiciam a criação, a partilha e uso do conhecimento (Lesser e Prusak, 1999).

Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 4) definiram comunidades de prática 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”.

As comunidades de prática posicionam-se como uma abordagem à gestão do conhecimento, focalizada na procura desse conhecimento no contexto da prática, promovendo um ambiente no qual o conhecimento é desenvolvido e sustentado através da interação dos membros que a compõem. Desta forma, os indivíduos desenvolvem ativamente a sua aprendizagem em comum, refletem sobre as suas práticas, os conhecimentos que possuem, partilham experiências pessoais e criam novos conhecimentos através das relações que estabelecem.

As comunidades de prática assumem uma variedade de formas: podem ser pequenas ou grandes, de longa duração ou de curta duração, divulgadas ou ocultas, no trabalho ou na escola, espontânea ou intencional, co-localizados ou distribuídos, interesses pessoais ou empresarias, privado ou abertas ao público, de participação ativa ou periférica, entre outros (Wenger, 1998). Algumas comunidades de prática encontram regularmente face-a-face, outras são principalmente ligados através de canais digitais, fornecidos pelas novas tecnologias como a internet, ou seja os métodos de interação não estão limitados a qualquer meio específico para haver interação entre participantes.

Nas comunidades de prática, experiências e conhecimentos são compartilhados de uma forma livre, criativa, estimulando novas abordagens para os problemas. As pessoas que

participam nas comunidades de prática fazem-no porque encontram vantagens pessoais para si, e não porque são obrigados a fazê-lo.

Para que uma comunidade de prática tenha sucesso, além da necessária participação, a **confiança** é um elemento fundamental (Preece, 2000; Wenger, McDermott e Snyder, 2002). Por norma os indivíduos não gostam de partilhar o que sabem sem receber nada em troca, com medo de perder o poder que consideram que o conhecimento lhes possa trazer, privilegiando desta forma o interesse individual em prejuízo do interesse do grupo. Como efeito, o conhecimento poderá não chegar onde é necessário.

Um ambiente de confiança e de abertura, sem ambiguidades de linguagem diferente entre indivíduos é fundamental para desbloquear o conhecimento, pois sem isso, os indivíduos não só não se compreendem como também não confiam uns nos outros (Davenport e Prusak, 1998).

As comunidades de prática distinguem-se de outras estruturas por possuírem três dimensões: o **domínio**, a **comunidade** e a **prática**. É através da combinação e desenvolvimento destes três elementos que é possível uma organização “cultivar” uma comunidade de prática (Wenger, McDermott e Snyder, 2002). Estes três elementos fundamentais, são descritos da seguinte forma: (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Wenger, 2004)

- O **domínio** é o conjunto de questões que reúne a comunidade, é a identidade da comunidade de prática com base numa área comum de conhecimento, que precisa ser explorada e desenvolvida. O domínio deve inspirar os membros a contribuir e participar, guia a sua aprendizagem e dá significado às suas ações.
- A **comunidade** é o grupo de pessoas e o relacionamento entre elas, é o que define quem está dentro e fora da comunidade. A pertença é um elemento muito importante na comunidade. Uma comunidade forte promove interações e relações entre os membros, baseada no respeito mútuo e confiança, aumentando assim a sua vontade de partilhar ideias.

- **Prática** é o conhecimento específico que a comunidade desenvolve, partilha e mantém.

2.4.2. Fases de Desenvolvimento de Comunidades de Prática

Constituídas por uma estrutura social e dinâmica, as comunidades de prática passam por diferentes ciclos de vida, que podem ser tipificados em cinco fases: **potencial, expansão, maturidade, sustentabilidade e transformação.** (Wenger, McDermott e Snyder, 2002)
 Estas fases podem ser observadas no gráfico em baixo que representa o ciclo de vida das comunidades de prática criado por Wenger, McDermott e Snyder (2002).

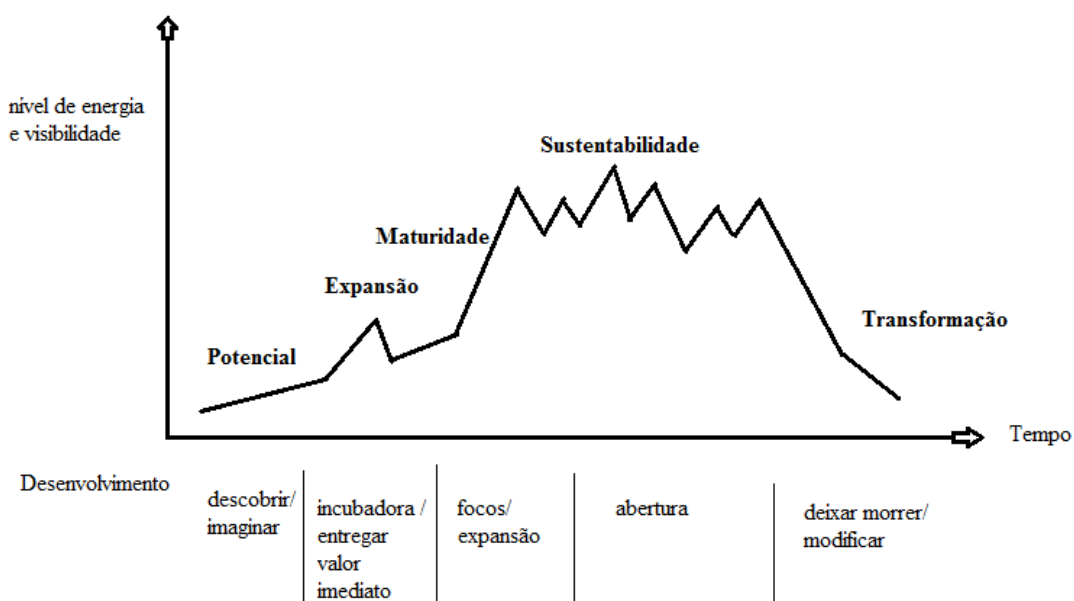


Figura 2 - Ciclo de vida das comunidades de prática

Fonte: Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 69)

1º Fase - Potencial

Durante esta fase existe a descoberta de que há pessoas com objetivos e interesses comuns, que têm na sua posse dados e opiniões que lhes permitam aprender uns com os outros, reunindo-se informalmente em volta de um tópico que consideram importante e partilham questões e necessidades similares fazendo crescer o sentimento de partilha. Estas redes de

interação contêm já o potencial para uma comunidade de prática (Ray, 2006). A questão chave nesta fase consiste na definição dos interesses comuns, reconhecer as necessidades de conhecimento, bem como despertar a paixão de potenciais participantes. Nesta fase é importante determinar a intenção principal da comunidade, definir o domínio, identificar potenciais coordenadores e líderes, potenciais participantes, conectar os participantes e, criar um projeto preliminar para a comunidade (Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

2º Fase - Expansão

Nesta segunda fase é necessário que a comunidade gere vontade suficiente para progredir e não entrar em inércia. A fragilidade deste estágio de ciclo de vida de uma comunidade de prática está no equilíbrio entre o grau de confiança existente entre os membros e o valor que estes retiram da sua participação e envolvimento na comunidade. Nesta fase é importante que se verifique a constituição de um sentimento de pertença, exista o lançamento da comunidade, se observe o hábito de se consultarem mutuamente, se verifique a conexão entre os participantes da comunidade, haja ideias, percepções e práticas que devem ser compartilhadas, identificar oportunidades para agregar valor e envolvimento dos gestores para que a organização reconheça o papel da comunidade e a legitime, relacionando-a desta forma com o contexto estratégico e com assuntos importantes para a organização (Ray, 2006; Wenger, McDermott e Snyder, 2002)

Estas duas primeiras fases de desenvolvimento das comunidades de prática são fases que se concentram no planeamento e lançamento da comunidade, sendo que as próximas fases de desenvolvimento têm ênfase no crescimento ativo e sustentável de comunidades.

3º Fase - Maturidade

De uma forma geral a maturidade é encarada como uma fase estável da vida das comunidades. No entanto a vida de uma comunidade é complexa e, atingida a fase de maturidade, múltiplos fatores podem ameaça-la. Na fase de maturidade é fundamental esclarecer o foco da comunidade, estabelecer normas, definir a agenda, desenvolver relacionamentos e delinear limites (Ray, 2006; Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

Desta forma as mudanças que as comunidades atravessam durante a maturidade são cada vez mais complexas, dado existir um aumento significativo do número de participantes que envolvem novos relacionamentos e atitudes, podendo mesmo surgir conflitos com a entrada de novos membros com diferentes necessidades, que interrompem o ritmo normal que a comunidade já havia desenvolvido. Muitas vezes as comunidades subdividem-se em sub-comunidades, que podem causar dificuldades à comunidade principal. É por isso importante preservar a participação dos membros e seus relacionamentos, assim como a sua paixão e entusiasmo comum, redefinindo se necessário as fronteiras da comunidade, identificando as lacunas no conhecimento e desenvolvendo uma agenda de aprendizagem, devendo-se também proceder nesta fase à criação de um repositório apropriado de conhecimento, que torne tanto a contribuição como o acesso ao conhecimento da comunidade mais eficiente. Repositório esse que pode ter um papel importante para a comunidade atravessar esta fase do seu ciclo de vida, se o mesmo se encontrar acessível e atualizado (Ray, 2006; Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

4º Fase – Sustentabilidade

A comunidade nesta fase do seu ciclo de vida oscila entre altos e baixos, contando com muitas mudanças ao longo do seu percurso, mudanças essas derivadas da tecnologia, dos membros e do relacionamento com a própria organização, necessárias para que a comunidade se mantenha viva. É importante nesta fase que exista rejuvenescimento e renovação da comunidade, recrutando novos membros para o grupo central e desenvolvendo novas lideranças capazes de seduzir novos participantes (Ray, 2006; Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

5º Fase – Transformação

A última fase de desenvolvimento de uma comunidade de prática é a transformação, em que a comunidade de prática simplesmente desaparece ou divide-se, dando lugar a outras comunidades. Podendo em alguns casos servir apenas como um repositório de conhecimento. Isto acontece muitas vezes porque a prática verificada na comunidade pode tornar-se comum, sem grande relevância ou os seus membros desenvolverem novos interesses e já não vem vantagem em participar (Ray, 2006). Estas transformações ou

desaparecimentos são naturais e fazem parte do ciclo de vida de uma comunidade de prática (Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

Podemos concluir que o ciclo de vida de uma comunidade de prática raramente é suave e sem problemas (Wenger, McDermott e Snyder, 2002). O ciclo é cheio de tensões e muitas vezes envolve uma incubação longa, transições difíceis, e um processo de aprendizagem difícil. Em alguns casos, os estágios iniciais demoram uma eternidade, ainda em outros casos, a iniciação se move rapidamente. O mesmo se aplica as últimas fases, enquanto algumas comunidades de prática manter a atividade por um longo período, outras desaparecem rapidamente. Além disso, nem todas as comunidades de prática passam por todos os cinco estágios de desenvolvimento aqui descritos, algumas delas desaparecem jovens, outras saltam fases, por isso há que ter em conta que estas cinco fases de desenvolvimento são arbitrárias.

2.4.3. Tipos de Participação

A participação e envolvimento das pessoas que compartilham e se mostram interessadas por um determinado assunto são essenciais para a sobrevivência das comunidades de prática. No entanto este envolvimento não pode ser forçado, apenas estimulado, desta forma existem pessoas mais envolvidas e outras menos envolvidas.

Diante desta realidade podemos classificar os membros de uma comunidade de prática, com base no grau de envolvimento da seguinte forma: (Wenger, 1999)

- **Grupo principal** – um grupo pequeno de pessoas cuja paixão e envolvimento sustenta a Comunidade.
- **Membro total** – indivíduos que são reconhecidos como participantes e definem a Comunidade.
- **Participação periférica** – pessoas que pertencem à comunidade, mas com grau menor de envolvimento, normalmente são membros recentes ou membros que não têm compromisso pessoal com a prática.

- **Participação transaccional** (ou ocasional) – pessoas de fora da comunidade que ocasionalmente, interagem com ela, visando receber ou fornecer serviços. Não são necessariamente membros da Comunidade de Prática.
- **Acesso passivo** – uma ampla diversidade de pessoas que têm acesso aos artefactos produzidos pela Comunidade, como publicações, sites ou ferramentas.

2.4.4. Benefícios das Comunidades de Prática

Considerada como uma nova forma de organização, as comunidades de prática adicionam um número de benefícios para as organizações, agregando valores de diversas formas. (Wenger, McDermott e Snyder, 2002)

Podemos sintetizar alguns dos principais benefícios para a organização: (Lesser e Prusak, 1999; Wenger, McDermott e Snyder, 2002)

- Ajudam a implementar a estratégia;
- Promovem a eficiência e a produtividade;
- Potenciam a criação de novas linhas de negócios, partir de ideias geradas no contexto das comunidades de prática;
- Constituem uma ferramenta para resolver problemas rapidamente;
- Transferem as melhores práticas;
- Ajudam a desenvolver habilidades profissionais;
- Ajudam a empresa a recrutar e reter talentos.

No entanto estes resultados, só se verificam se efetivamente houver participação das pessoas. Desta forma, é também importante entender que benefício as comunidades de prática podem trazer para os indivíduos que nelas participam, podemos de facto, sintetizar alguns dos principais benefícios: (Botkin e Seeley, 2001)

- Oferecem um ambiente de aprendizagem;
- Criam um sentimento de pertença, confiança e identidade;
- Reforço da qualificação profissional;
- Ampliar a capacidade de resolução de problemas complexos;
- Melhora as relações com colegas;

- Desenvolve relações pessoais de longo prazo;
- Reconhecimento de habilidades e conhecimentos específicos;
- Novos funcionários podem identificar mais rapidamente as principais fontes de conhecimento;
- Oferecem o espaço ideal para autorrealização.

À que ter em atenção que tantos os benefícios organizacionais como os individuais descritos são apenas benefícios potenciais, e a sua viabilidade está dependente de inúmeros fatores específicos de cada comunidade e da forma como é conduzida.

2.4.5. Cultivando Comunidades de Prática

Wenger, McDermott e Snyder (2002) apresentam sete princípios para cultivar comunidades de prática:

1. **Desenhados para a evolução.** As comunidades de prática não devem ser projetadas para ficarem estacionadas, mas para mudarem. Uma comunidade em crescimento reflete sobre elementos de si mesma ao longo de sua existência. À medida que cresce, novos membros trazem novos interesses e ideias para a comunidade dando-lhe novos focos e direções, a evolução das comunidades de prática é um processo natural.
2. **Abrir um diálogo entre perspetivas internas e externas.** Apenas os indivíduos internos das comunidades podem avaliar o conhecimento, relações e desafios que a comunidade enfrenta, no entanto, muitas vezes é necessária uma perspetiva externa para avaliar as possibilidades que uma comunidade oferece. Um bom diálogo entre estes dois intervenientes, pode abrir novas perspetivas para ambos, através de oportunidades de cooperação.
3. **Convidar a diferentes níveis de participação.** Aos indivíduos que participam nas comunidades deve-lhes ser permitido ter diferentes níveis de interesse e participação na comunidade.
4. **Desenvolver espaços comunitários públicos e privados.** A maioria das comunidades de prática tem canais públicos tais como reuniões e fóruns de discussão. Espaços comunitários devem ser projetados para promover tanto as interações públicas como

privadas. Fortes relações individuais podem enriquecer eventos públicos, e por outro lado, eventos públicos podem enriquecer relações individuais.

5. **Foco no valor.** Comunidades de prática existem porque agregam valor para os indivíduos e conseqüentemente para as organizações.

6. **Combinar familiaridade e entusiasmo.** A comunidade de prática precisa de estabilidade e rotinas para possibilitar a construção de relações de confiança mútua, mas em alguns casos pensamentos controversos permitem sentimento de emoção que produzem um enriquecimento do conhecimento criado pela comunidade.

7. **Criar um ritmo para a comunidade.** A comunidade permanece viva enquanto mantém o seu ritmo de interações regular.

Wenger (2004) define também três estruturas que são necessárias para integrar o trabalho das comunidades de prática na organização:

1. **Estrutura de patrocínio,** inclui empenho e apoio das organizações às comunidades através do seu patrocínio e publicitando as suas ideias e propostas criadas, para que desta forma as comunidades de prática consigam prosperar e ter impacto sobre as organizações.

2. **Estrutura de reconhecimento,** a participação ativa na comunidade deve ser incentivada pelo reconhecimento dos seus pares, mas também pela organização.

3. **Estrutura de apoio,** que proporcione pontos de encontro e de infraestruturas tecnológicas, bem como a designação de alguns papéis explícitos, com o tempo dedicado para a comunidade.

Sem estas considerações as comunidades de prática podem não estar completamente alinhadas com a organização, não permitindo a sua exploração e contribuição para o enriquecimento da organização (Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

2.4.6. A Relevância das Comunidades de Prática na Inovação

É conhecido que a interação entre os indivíduos envolvidos no processo de inovação e a forma como se relacionam influencia a qualidade dos resultados, desta forma é importante estimular e incentivar o seu reforço através de rede de pessoas ou rede de organizações (Silva, 2011). Neste contexto as comunidades de prática surgem como uma ferramenta ideal para proporcionar um ambiente favorável à inovação, fomentando a troca de ideias e experiências entre indivíduos, levando-os a procurarem a sua própria superação e criando condições para que a inovação ocorra.

2.5. Tecnologias de Informação

Os computadores e os processos de informatização da atividade humana converteram-se em companheiros inseparáveis da vida quotidiana (Silva, 2011). Hoje em dia praticamente não existe atividade onde não esteja presente as tecnologias da informação. Neste contexto e perante a sua importância nas questões abordadas iremos aprofundar o seu conceito e realizar o seu enquadramento.

2.5.1. Definição de Tecnologias de Informação

Numa abordagem simples Somerville (1993) definiu as tecnologias da informação (TI) como uma união entre a Ciência da Informação e a Ciência da Computação (Flores, 2006). No entanto sobre esta perspectiva podemos decifrar um conceito mais amplo para as tecnologias da informação, e defini-las como um conjunto de produtos de hardware e software que proliferam rapidamente, com capacidade de armazenar, aceder e processar a informação, que permitem o controlo dos equipamentos e processos de trabalho, e facilitam a conexão de pessoas (Walton, 1994). As tecnologias da informação incluem sistemas de informação, telecomunicações, automação, recursos multimédia que podem ser utilizados pelas organizações para acederem ou fornecerem dados, informações e conhecimentos (Rabechini et al., 2001).

2.5.2. As Tecnologias da Informação na Atualidade

A invenção do computador e da Internet no final do século vinte mudou drasticamente as práticas sociais de comunicação. Computadores foram projetados para uso comercial e público na década de 50 e 60 (Rheingold, 1993), posteriormente, a Internet foi criada, e a partir daí a comunicação com computadores tornou-se numa ferramenta que teve o seu pico de crescimento e evolução na década de 90 com o aparecimento da *World Wide Web* e navegadores *Web*, o que permitiu ao público em geral poder usar os computadores como forma de se conectarem uns com os outros (Friedman, 2007; Rheingold, 1993), o aparecimento das tecnologias sem fio vieram facilitar ainda mais o desenvolvimento do mundo digital e influenciam a forma como as pessoas se comunicam. Hoje as pessoas podem usar dispositivos móveis, equipados com tecnologia sem fio como *laptops*, *PDA*s e telemóveis, para se conectarem com outras pessoas em qualquer lugar a qualquer momento.

Não há dúvida quanto à importância crescente das tecnologias de informação na modernização da sociedade, fruto do qual o Mundo enfrenta hoje um processo de transformação repentino do contexto económico e social que coloca novos desafios no quadro da Globalização. A evolução tecnológica tem acelerado os processos de transformação de forma vertiginosa, alterando a estrutura das relações sociais e económicas (Silva, 2011).

Essa mudança não resulta apenas da tecnologia em si, mas da possibilidade de combinação de várias tecnologias que permitem produzir, comunicar e colaborar de forma diferente, anulando ou atenuando barreiras ou constrangimentos (Silva, 2011).

A proliferação de comunidades on-line de uso social, tais como fóruns, comunidades virtuais, grupos de apoio social, e sites de redes sociais, proporcionam às organizações a adoção de iniciativa de comunidades virtuais de prática.

No seu estudo, Friedman (2007) afirma que o mundo está mais individualista, mas ao mesmo tempo mais colaborativo. Na verdade apesar de a sociedade de hoje ser considerada cada vez mais individualista em relação às anteriores, podemos observar que as tecnologias

digitais e de informação permitem que o mundo esteja mais colaborativo na sua forma de comunicar, dado que hoje a busca de informação está mais acessível pela facilidade que temos em expostos documento de texto, clipes, fotos, áudio e vídeo para serem vistos em todo o mundo, dando a possibilidade às pessoas mais do que em qualquer outro momento, para apresentarem opiniões e se comunicarem com os outros em alta velocidade com total facilidade e mobilidade que as tecnologia sem fio permitem.

Alguns estudiosos na matéria são positivos sobre o potencial que a internet trouxe para as nossas vidas, enquanto outros estão assustados com os possíveis efeitos negativos que podem ser gerados (Knapp e Daly, 2002). O certo é que as tecnologias digitais e de informação têm-se infiltrado na vida quotidiana e noutros aspetos da sociedade humana, e hoje é impensável a vida sem as mesmas.

2.5.3. Ferramentas de TI no Contexto da Gestão do Conhecimento

Entre várias ferramentas de tecnologias da informação que podem ser identificadas, podemos destacar algumas das mais relevantes no contexto da gestão do conhecimento:

Intranet – Consiste numa rede de computadores privada que utiliza a mesma tecnologia da internet, mas num contexto privado dentro da organização (Marcus e Watters, 2002). A intranet usa a tecnologia *WWW* e assenta em tecnologias como *Ethernet*, *WiFi*, *TCP/IP*, *browsers* e servidores de *Web* para conceber uma rede privada dentro de uma empresa, geralmente com um dispositivo de segurança tipo Firewall que estabelece e restringe os acessos dos utilizadores à informação desejada (Turban et al.,2002). Por regra dado o controlo de informação exercido pelas organizações, os sistemas apoiados na intranet privilegiam a informação interna à organização, transformando-se assim num importante meio de informação interna entre colaboradores e a organização. No entanto à que ter em atenção que esta informação por norma é passiva, dada a necessidade só é transmitida se o utilizador se dispuser a aceder e a consultar a intranet. As ferramentas mais comuns disponíveis na intranet são: correio eletrónico, publicação de informação, correspondência interna de informação, gestão de documentos, agenda, contactos, procedimentos colaborativos, entre outros.

Gestão eletrónica de documentos (GED) - Os sistemas de GED são repositórios de importantes documentos corporativos, e atuam como armazém do conhecimento explícito estruturado (Davenport e Prusak, 1998). Estes sistemas GED contem a função de organizar enormes quantidades de documentos gerados por fontes internas sobre produtos, mercado, clientes ou outros tipos de conhecimento. Os GED permitem aos seus utilizadores acesso fácil e rápido aos documentos de que precisam, com algumas garantias de confiança e exatidão, permitindo otimizar tempo na busca de informação, e espaço físico destinado ao seu arquivamento.

Groupware – O *Groupware* consiste num *software* projetado para auxiliar grupos de colaboradores, geralmente distantes fisicamente, que trabalham em conjunto (Bock e Marca, 1995). O *groupware* tem como objetivo aumentar a cooperação e a comunicação interpessoal, fornece uma interface para um ambiente compartilhado. Seguindo esta definição, o *Groupware* fornecendo uma ferramenta de trabalho que permite superar as limitações do tempo e espaço de forma a alcançar objetivo empresariais. (Grudin, 1994).

Workflow – Algumas organizações possuem um número elevado de processos formais que regulam a sua atividade, nesse contexto os colaboradores precisam de comunicar e partilhar informações entre si para desempenharem as atividades do negócio (Bock e Marca, 1995). O *Workflow* é o sistema informático que oferece suporte para os processos padronizados do negócio. *Workflow* é a automação do processo de negócio, na sua totalidade ou em partes, onde documentos, informações ou tarefas são passados de um colaborador para o outro para execução de uma ação, de acordo com o conjunto de regras e procedimentos.

Mapa conhecimento – Mapa de conhecimento ou sistema de páginas amarelas envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e fazer a sua publicação sobre algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Mapa de conhecimento identifica pessoas, documentos e bancos de dados. Trata-se de um guia, não de um repositório, indica o conhecimento, mas não o contém (Davenport e Prusak, 1998). O mapa do conhecimento não troca conhecimento tácito de uma forma direta, mas cria oportunidades para colocar especialistas em contacto com aprendizes. Os contactos que

proporcionam o mapa de conhecimento podem resultar em interações onde os colaboradores envolvidos partilham experiências.

Business Intelligence (BI) - As soluções de *Business Intelligence* (BI) são técnicas, métodos e ferramentas que possibilitam ao utilizador analisar dados, explorar informações e com base no conhecimento alcançada contribuir de forma objetiva e fiável para a tomada de decisões (Jamil, 1999). As BI pretendem suportar decisões, antecipar tendências, conhecer o melhor possível os clientes e desta forma incrementar o potencial competitivo da organização. Entre as tecnologias de BI podemos enumerar o uso de *Data Warehouses* e *Data Marts* (armazéns de dados), Sistemas de Suporte à Decisão (*DSS-Decision Support System*) e Sistemas de Informações Executivas (*EIS-Executive Information System*) como principais ferramentas.

Ferramentas de apoio à inovação - Ferramentas de apoio à inovação são por norma utilizadas nos departamentos de I&D, e têm como objetivo organizar o conhecimento explícito existente de forma a criar um ambiente virtual que estimule a criação de *insights*² e a reprodução de ideias (Carvalho, 2000). A finalidade das ferramentas de apoio à inovação é colocar as pessoas em contacto com o conhecimento explícito, armazenado em patentes, melhores práticas e modelos conceituais, permitindo também a troca de conhecimento tácito e estimulando a criação de ideias e insights. Um recurso normalmente oferecido pelas ferramentas de apoio à inovação é a funcionalidade de simulação, que permite a conceção de novos produtos através de abordagens de tentativa e erro. A experimentação e a capacidade de aprender tanto com os sucessos como com os erros são características que proporcionam a inovação (Carvalho, 2000).

2.5.4. As Tecnologias de Informação na Gestão do Conhecimento e nas Comunidades de Prática

As tecnologias de informação são um instrumento de auxílio à mobilidade do conhecimento no interior das organizações, prestando um importante papel estratégico de

² Insights é o acto que resulta de aprender a verdadeira natureza das coisas.

competitividade e de continuidade nas empresas. 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 e 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.

2.6. Comunidades Virtuais de Prática (CVPs)

A globalização e as tecnologias digitais têm conduzido a uma nova era de comunicação entre os indivíduos, organizações e sociedades. Proposto como um conceito inovador as comunidades de prática existem em várias formas, como foi referido anteriormente, das quais as comunidades virtuais de prática são uma delas, tendo a característica de não estarem restringidos a localizações físicas únicas.

2.6.1. Definição de Comunidades Virtuais de Prática (CVPs)

Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 115) usaram o termo, “as comunidades distribuídas de prática”, para descrever as comunidades de prática, que não podem ter como veículo de interação o encontro presencial entre pessoas como forma de conexão dos membros. Van den Hooff et al. (2009, p. 2) usaram o termo “redes de prática”, para definir a rede de conhecimento dos indivíduos que compartilham a mesma prática, ainda que geograficamente dispersos. Bellini e Vargas (2006; p. 292) escolheram o termo “comunidade mediada pela Internet” para definir “um grupo de pessoas que compartilham interesses e fazem uso por algum tempo da mesma classe de tecnologia da Internet, para trocar informações entre si sobre interesses comuns”.

Nas comunidades virtuais de prática a localização central perde contexto e é substituída por uma co-localização virtual de acesso, ou seja, esta localização central já não é um local físico, mas um espaço virtual suportado pelas tecnologias digitais. O que permite que

participantes dispersos geograficamente possam formar uma comunidade, mesmo que nunca se tenham conhecido.

Podemos classificar ainda as comunidades virtuais de prática como redes de trabalho orientados para grupos que possuem uma linha de espaço comum e dependem de comunicação digital como a principal ferramenta para se conectarem.

No livro “Construindo Comunidades Virtuais: Aprendizagem e Mudança no Ciberespaço”, Renninger e Shumar (2002) enumeraram algumas características que contribuem para a definição das comunidades virtuais de prática.

- Deve haver um grupo de utilizadores no núcleo da comunidade, que participam ativamente e regularmente durante um período de tempo de forma a fornecerem feedback, informação, aconselhamento e apoio assim como interação social, participação e confiança;
- Permita diferentes relações temporais e de espaço, mantendo o interesse comuns e a identidade;
- Deve manter uma infraestrutura de comunicação que se diferencia da tradicional comunidade prática.

Esta definição tem como característica o facto de realçar membros, interesses comuns, espaço de tempo, identidade e especialmente infraestrutura.

2.6.2. As Comunidades Virtuais de Prática e as Organizações

Diversas empresas têm notado no potencial deste fenómeno que são as comunidades de prática, mais especificamente na sua abordagem tecnológica de comunidades virtuais de prática, como ferramenta que facilita a criação do conhecimento e a sua disseminação, permitindo a inovação e o desenvolvimento das organizações. Neste contexto empresas como IBM, Shell, BP, Xerox, HP, Clarica, Texaco, World Bank, ONU, Siemens AG, entre muitas outras, são alguns dos exemplo de multinacionais que têm cultivado comunidades de prática dentro das suas estruturas, com o intuito de criar espaços de partilha de ideias e

opiniões, num ambiente de colaboração e elevado nível de interação e empenho por parte dos seus colaboradores.

Neste contexto, iremos apresentar alguns casos já abordados na literatura:

2.6.2.1. Caso Siemens AG

Dentro dos exemplos de empresas com comunidades virtuais de prática, a Siemens AG é sem dúvida a empresa que mais se destaca, sendo um bom exemplo de um caso de estudo bastante explorado nesta área.

Com sede na Alemanha e mais de 420 mil colaboradores em cerca de 190 países a Siemens AG é um dos maiores fornecedores de tecnologias de informação e comunicação (TICs) do mundo (Siemens AG, 2011).

No início de 1995, o desafio da globalização e a crescente complexidade dos mercados de negócios, levaram os executivos da Siemens AG a reconhecer a importância da cooperação interna entre colaboradores na gestão do conhecimento (Leal e Baêta, 2006).

Neste contexto, o presidente e CEO da Siemens AG, Heinrich von Pierer, afirmou que “a primeira prioridade para a nossa eficácia futura é a criação de uma ligação em rede de gestão do nosso conhecimento interno, a fim de nos tornarmos ainda mais eficiente, de forma a proporcionar aos nossos clientes maiores benefícios. O nosso objetivo final é garantir que todos os colaboradores possam aceder ao conhecimento no momento certo, de forma sistemática e não apenas por mero acaso” (Davenport e Probst, 2002, p. 148). Com as suas declarações, Pierer determinou que o conhecimento da empresa deveria ser sistemático e intensamente explorado. Nesta medida, a partir de 1997, a empresa começou a incorporar as ideias de comunidades de prática (Leal e Baêta, 2006), criando para esse efeito, dois anos mais tarde, uma equipa de suporte a estas comunidades, para que sejam facilmente identificadas e lhes sejam proporcionados os devidos apoios necessários. Isto criou condições para transformar a Siemens AG numa rede global de conhecimento e inovação, impulsionada pela cooperação com base na confiança e mútuo respeito (Davenport e Probst, 2002).

Em 1999, foi lançada a ShareNet uma ferramenta de rede para a partilha de conhecimento intra-empresarial (posteriormente alterada em 2004 de nome para “Com ShareNet”). Com o intuito de otimizar a cooperação entre departamentos e parceiros de negócios, a ShareNet reúne colaboradores através de uma rede de comunicação que incorpora diversos conceitos e projetos, que sustentam a informação contínua e a partilha do conhecimento (Nielsen e Ciabusch, 2003). Com base na robustez e fiabilidade fornecida pela intranet, a ShareNet facilita o fluxo de conhecimentos através dos processos de captação, desenvolvimento e reutilização do conhecimento, permitindo assim aos utilizadores aceder ao conhecimento que necessitam na hora certa (Nielsen e Ciabusch, 2003). Desta forma a ShareNet favorece o desenvolvimento de habilidades profissionais e atua como um mecanismo de transferência e divulgação de conhecimentos. A participação dos colaboradores na ShareNet é espontânea, não sendo previamente censurada ou filtrada. A qualidade do conhecimento criado e armazenado é resultado da avaliação feita pelas contribuições dos próprios utilizadores, num esforço conjunto em comunidade (Leal e Baêta, 2006). Tendo em conta o suporte tecnológico fornecido pela Siemens, as comunidades virtuais de prática que são estabelecidas, proporcionam um ambiente para a inovação e aprendizagem organizacional.

Na sua essência a ShareNet, como comunidade virtual de prática, possibilita a partilha de boas práticas, assim como a identificação e uso de sinergias partilhadas, auxiliadas pelo sentimento de identidade, responsabilidade e compromisso, potenciam a inovação resultante da combinação de conhecimento. Sem esquecer os benefícios para os colaboradores, que desta forma facilmente conseguem acesso ao conhecimento, encontrando soluções para os seus problemas mais eficientemente. (Davenport e Probst, 2002).

Desde a sua criação que a ShareNet tem sido apontada como responsável na ajuda à retenção de talentos e implementação da cultura nos colaboradores e tem contribuído activamente para estabelecer as estratégias da empresa, uma vez que está em linha com os objectivos corporativos. Esta política estabelecida tem ampliado a partilha do conhecimento horizontal, em detrimento do normal conhecimento vertical e centralizado instituído, na maioria das organizações. É reconhecido, por parte da organização, que esta

ferramenta é capaz de criar novos produtos, serviços e abrir novos mercados, permitindo que a inovação aconteça (Schostek, 2004; Leal e Baêta, 2006).

Em 2006, estatísticas internas revelaram que colaboradores envolvidos com o ShareNet permitiram em média uma poupança de três horas de trabalho mensais, o que significa um valor mensal global de 63 milhões euros em ganhos de produtividade em todo o mundo (Leal e Baêta, 2006).

O projeto alcançou o seu ponto de *payback*³ em 2002 (Ciabuschi, 2005). Estes ganhos foram conseguidos dada a maior rapidez na resolução dos problemas, permitida pela interação de diversos grupos multifuncionais que intervêm nas comunidades, possibilitando uma abordagem mais alargada aos problemas. (Leal e Baêta, 2006).

Podemos concluir que para a Siemens AG, as comunidades virtuais de prática são a forma ideal de conseguir ultrapassar as barreiras geográficas, culturais e organizacionais, são por isso uma ferramenta da grande importância. Funcionando como um fórum de partilha de conhecimento e como laboratório de teste, são hoje um ingrediente fundamental para aceder à vasta rede de conhecimentos que estão na posse de milhares de colaboradores espalhados pelo mundo (Davenport e Probst, 2002).

2.6.2.2. Caso Xerox

Xerox Corporation é uma multinacional Americana que atua no sector das tecnologias da informação e documentação. Mundialmente conhecida pela invenção da fotocopiadora, opera na área das impressoras, multifunções, fotocopiadoras, tinteiros, papel, suprimentos, serviços de consultoria relacionados, entre outros.

Durante o exercício da sua atividade os técnicos de manutenção de equipamentos Xerox estão constantemente a descobrir novas e inovadoras soluções para problemas específicos.

³ Payback é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento.

Inovações essas que só eram partilhadas em reuniões de trabalho ou grupo, o que fazia com que as soluções encontradas fossem partilhadas por poucas pessoas.

Para dificultar a atividade verificava-se que os manuais de serviço ficavam desatualizados rapidamente, além de não incluírem soluções que os técnicos de reparação tinham improvisado/descoberto na sua atividade, normalmente mais associados a problemas que resultam de máquinas envelhecidas, ou mesmo de máquinas acabadas de chegar ao mercado (Moore, 1999).

Com o intuito de tornar cada vez mais eficiente os seus serviços e sabendo que é fundamental para a empresa a captura e distribuição de forma rápida e eficaz do conhecimento na sua força de trabalho, a Xerox criou a Eureka uma comunidade virtual de prática atualmente utilizada por mais de 14 mil dos seus técnicos de serviço e representantes do centro de suporte. O objetivo foi o de partilhar dicas para a reparação de equipamento de escritório, permitindo à organização criar e reutilizar o capital intelectual em larga escala em todo o mundo, melhorando significativamente o serviço aos clientes e o desempenho financeiro do negócio (Moore, 1999; Mottl, 2001).

Neste contexto, a estratégia da Xerox na criação da Eureka consistia nos seguintes pilares: (Moore, 1999)

- Nunca devemos criar a mesma solução duas vezes. Se uma solução já existe, deve ser partilhada, evitando reinventar soluções conhecidas;
- Devemos tornar o conhecimento acessível a todos em tempo real.
- Devemos criar um ambiente de aprendizagem contínua;
- Devemos reconhecer e recompensar as pessoas que beneficiam a organização através da criação, partilha e reutilização do conhecimento.

De forma genérica, o sucesso da Eureka pode ser medida pelo número de soluções disponíveis no banco de dados, número de tópicos criados, tempo que leva para validar novas soluções e o número de problemas resolvidos (Moore, 1999).

No início de 2001, o banco de dicas tinha crescido consideravelmente, e o número de países que utilizavam a Eureka tinha aumentado. Havia perto de 50 mil membros, e o

número de problemas resolvidos usando a Eureka ascendia os 200 mil por ano. Resolver um problema com a Eureka significava uma economia de várias horas de trabalho e em muitos casos não ter que desvendar um problema isoladamente. A Xerox informou que o uso de Eureka permitia a poupança de muitos milhões de dólares anuais, e tinha levado a um crescimento da satisfação dos clientes e colaboradores (Bobrow e Whalen, 2002).

De facto, além de proporcionar aos seus colaboradores maior eficiência, a Eureka também contribui para a redução de custos operacionais na Xerox. Observamos um exemplo de um cliente que teve um problema com uma fotocopadora a cores Xerox modelo DocuColor 40, apesar dos esforços dos técnicos da Xerox no Brasil em tentar reparar equipamento, a substituição da fotocopadora no valor de 40 mil dólares parecia a única solução, mesmo após consulta na Eureka e respetivos manuais do equipamento. No entanto antes de formalizar o pedido para requerer um novo equipamento o técnico, decidiu verificar novamente a Eureka, onde acaba por encontrar a solução para o seu problema fornecida por um colaborador da Xerox no Canadá, que tinha acabado de colocar a solução algumas horas antes. A solução era bastante simples, consistia na substituição de um conector de 0.90 dólares, que resolvia a avaria da fotocopadora e permitia assim evitar a sua substituição num montante de 40 mil dólares (Mottl, 2001). Se pensarmos que até aquela data, pelo motivo da incapacidade de identificar a origem do problema, a Xerox já havia substituído meia dúzia de máquinas em todo o mundo, podemos ter a perceção dos custos que este tipo de casos acarreta para a empresa (Barth, 2000).

Sintetizando, a Eureka foi a primeira história de sucesso de partilha de conhecimento dentro da Xerox. E tornou-se num incentivo para a criação de uma estratégia de partilha de conhecimento, permitindo que todos os colaboradores beneficiem dos resultados dos seus pares em qualquer parte do mundo, tornando o diagnóstico de problemas e a sua reparação mais eficiente (Moore, 1999).

2.6.2.3. Caso Shell

Royal Dutch Shell é uma multinacional petrolífera Britânica que opera em mais de 140 países e tem como principais atividades a refinação e extração do petróleo e gás natural.

Ao tomar a iniciativa de implementar comunidades virtuais de prática na Shell, o seu CEO Arjan van Unnik afirmava que pretendia ligar as pessoas que estão a trabalhar na empresa em todo o mundo, para que em conjunto possam resolver problemas, partilharem ideias e aprenderem mutuamente. No entanto mais do que simplesmente conectar pessoas da mesma área, o seu objetivo passava também pelo cruzamento de informações entre áreas diversas da empresa de forma a proporcionar soluções melhores e mais completas (Haimila, 2001).

Trabalhando com o objetivo da cooperação global dentro das suas estruturas, a Shell formou comunidades virtuais de prática através do *software* de colaboração da SiteScape⁴ (Haimila, 2001), criando para o efeito 13 comunidades de prática que abrangem mais de 10 mil usuários. O papel da maioria das comunidades consiste na resolução de problemas diários, servindo principalmente como fonte de informação para os membros que encontram problema na realização das suas tarefas, através da troca de experiências entre colegas de forma a resolver os problemas. Dado a natureza da comunidade virtual de prática existente, regra geral os membros da comunidade não se encontram face a face (Andriessen e Veld, 2001).

Como forma de promoverem as melhores praticas e de incentivarem a participação dos membros, os coordenadores das comunidades efetuam com alguma regularidade entrevistas de forma obterem histórias para posteriormente serem publicadas em boletins internos e relatórios da Shell (Gouvêa, 2005).

Segundo o SiteScape, com base num relatório concluído em 2000, a Shell recolheu benefícios de pelo menos 200 milhões de dólares, através da iniciativa de partilha de conhecimentos fornecido pelo *software* de colaboração disponibilizado no fórum. Timothy P. Butler, CEO da SiteScape, declarou ainda que a Shell é um cliente modelo do fórum e que num espaço curto de tempo, criou várias comunidades ativas que projetaram o seu sucesso contínuo (Haimila, 2001).

⁴ SiteScape é uma empresa de soluções no sector da produtividade e colaboração em equipa. Fornecendo diversos produtos tecnológicos e soluções inovadoras em áreas como plataformas abertas, sistemas de gestão de recursos, assim como gestão de identidade e segurança (Novell, 2012).

3. Metodologia

Avançaremos então para a apresentação da metodologia utilizada.

3.1. Metodologia Aplicada

Trata-se de estudo de caso, o qual assenta numa estratégia de estudo exploratório e descritivo, de carácter qualitativo, sendo o seu objetivo explorar os assuntos temáticos desta dissertação. A necessidade deste estudo de caso surge do desejo de se compreender fenómenos sociais complexos bem como identificar um conjunto de relações dentro do contexto analisado, neste caso concreto das vantagens e benefícios proporcionados pelas comunidades de práticas implementadas na Deloitte.

O estudo de caso, tal como afirmaram Tull e Hawkins (1976, p. 323) “refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”, sendo assim baseia-se numa abordagem metodológica de investigação que procura compreender, explorar e descrever factos e contextos complexos. Segundo Yin (1994) o estudo de caso adequa-se à investigação quando o investigador procura respostas do tipo “como?” e “porquê?” com foco em acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, ou seja quando procura encontrar interações entre fatores relevantes com o objetivo de os apreender, analisar e descrever na sua dinâmica seja do fenómeno, programa ou processo. Ponte (2006, p. 2) considerou ainda o estudo de caso como uma “investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”.

No que concede à estratégia, o estudo assume-se como exploratório uma vez que se cifra em proporcionar uma maior familiaridade com o problema, tentando torná-lo mais explícito. Segundo Pinto e Curto (1999, p. 290), nos estudos exploratórios o principal objetivo é muitas vezes “explorar conceitos, avaliar a perceção dos respondentes a determinadas terminologias utilizadas e a outros aspetos impossíveis de especificar exhaustivamente”. Também Gil (1996, p. 45) afirma que uma pesquisa caracteriza-se como exploratória quando se refere ao “aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. Sendo o seu planeamento bastante flexível possibilitando a consideração dos mais variados aspetos relativos ao facto estudado”.

Tratando-se esta pesquisa de um estudo de caso da aprendizagem, no contexto de uma organização empresarial, a pesquisa assume-se também como descritiva dado que pretende estabelecer um conjunto de relações que possam existir entre variáveis, procurando determinar a natureza da sua relação (Merriam, 1998). Por outro lado atendendo aos objetivos propostos do estudo de caso recorreu-se ao uso de uma pesquisa predominantemente qualitativa, com a intenção de levantar fatores que influenciam a criação de conhecimento organizacional.

Com o intuito de compreender e procurar possíveis explicações para as relações existentes entre as comunidades de prática e a sua contribuição para o desempenho na Deloitte, na realização deste estudo tornou-se necessário recorrer a dados primários, sendo que no caso optou-se por realizar uma entrevista semi-estruturada de forma a obter a informação pretendida.

3.1.1. Questões de Investigação

As questões de investigação, como formulado no início desta investigação, têm as seguintes bases:

- As CoPs como ferramenta de criação, partilha e aplicação do conhecimento;
- As CoPs como fator de vantagem competitiva na organização;
- As CoPs e o seu papel na aprendizagem organizacional.

3.1.2. Entrevista

Frequentemente utilizada nas investigações qualitativas nas Ciências Sociais a entrevista é a ferramenta ideal quando pretendemos descobrir informação mais específica sobre o assunto que está a ser estudado, permitindo ao investigador obter uma compreensão mais ampla sobre o tema em causa.

A entrevista é aconselhada quando se pretende “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a forma como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan e Biklen, 1994, p. 134).

De acordo com Guerra (2006, p. 18), “nas entrevistas compreensivas os sujeitos tomam o estatuto de informadores privilegiados”, sendo que a interação entre entrevistado e entrevistador desempenha um papel fundamental para estimular a comunicação, com o intuito de “aceder aos pensamentos e perceções dos sujeitos” (Lima, 2001, p. 63). O que faculta desta forma obter dos entrevistados informações mais ricas, através de uma imagem mais próxima da complexidade das situações, fenómenos ou acontecimentos (Laville e Dionne, 1997).

Na realização da entrevista devem ser observados alguns passos fundamentais. Em primeiro lugar os entrevistados devem ser informados do propósito da investigação e da confidencialidade da mesma. É necessário desenvolver as questões de forma temática (que radicam no estudo do tema em causa) e dinâmica (que resultarão do desenvolvimento da entrevista). A entrevista deve ser conduzida como uma conversa, sem no entanto esquecer o propósito específico e a estrutura. No decorrer da entrevista, o entrevistador deverá dar a liberdade suficiente ao entrevistado, no entanto deverá questioná-lo de forma a dirigir a conversa, de acordo com a estrutura estabelecida. Finalmente, os dados obtidos deverão ser analisados e verificados.

Seguindo esta ordem de ideias foi levada a cabo uma entrevista semi-estruturada com o Dr. Joaquim Ramalho, responsável pela gestão do conhecimento da Deloitte em Portugal, a qual teve lugar nas instalações da Deloitte em Lisboa no dia 17 Fevereiro de 2012 e contou com a presença do professor Doutor Vítor Ferreira, orientador desta dissertação. De forma

a reproduzir convenientemente as respostas do entrevistado, usámos meios de gravação áudio para facilitar a tarefa de análise da entrevista.

A condução da entrevista foi realizada procurando o “estabelecimento de uma relação de confiança, neutralidade e controlo de juízos de valores, clareza de ideias para as poder transmitir na realização dos resultados” (Guerra, 2006, p. 22).

No decorrer da entrevista não houve uma preocupação insistente na formulação exata das questões de investigação, nem o respeito total e cego pela ordem pré-determinada do guião da entrevista criado para o efeito (Ghiglione e Matalon, 1997). Procurámos sobretudo adaptar-nos ao entrevistado, designadamente quanto ao seu discurso e linguagem utilizada, de forma a motiva-lo a seguir a sua ordem de pensamentos no decorrer da entrevista. Para além disso, na condução da entrevista, tentamos também proporcionar ao entrevistado que fosse ouvido com uma elevada empatia, traduzindo para o efeito gestos de concordância, sorrisos, entre outros.

Quanto ao guião de entrevista o mesmo foi estruturado por 19 questões de investigação e foi elaborado com o intuito de obter informações relativas à:

- Conhecer a política e estratégia de gestão do conhecimento na Deloitte;
- Assimilar a aprendizagem organizacional existente na Deloitte;
- Identificar plataformas que sustentem as comunidades de prática;
- Identificar as vantagens proporcionadas pela gestão do conhecimento e pelas comunidades de prática na Deloitte.

O guia de entrevista utilizado pode ser consultado no anexo 1 deste trabalho.

Todos os dados resultantes das entrevistas foram transcritos e analisados de forma qualitativa.

3.2. Limitações do Método

A principal limitação desta pesquisa refere-se ao número de empresas estudadas, neste caso apenas uma, restringindo assim a generalização dos resultados obtidos. Apesar dos nossos esforços na realização de diversos contactos, a colaboração por parte das empresas de auditoria/consultoria solicitadas a participar no estudo foi fraca. Muitas vezes a obtenção de dados foi impossível, o que invalidou a realização de um estudo mais abrangente. Dada esta condicionante foi necessário realizarmos um estudo de caso apenas sobre uma empresa da área de auditoria/consultoria assente numa única entrevista.

Quanto à metodologia adotada de estudo de caso são reconhecidas limitações, devido aos resultados estarem fortemente relacionados com o contexto e dependerem da subjetividade do autor. Assim sendo, e tendo em conta que a pesquisa foi realizada apenas numa organização, deverão ser tomados cuidados quanto às limitações existentes em relação às generalizações das conclusões, uma vez que estamos perante a utilização de uma amostra não probabilística com considerações realizadas a partir de pesquisa de natureza quantitativa, e assim sendo, é normal que alguns fatores restritivos se evidenciem, sem contudo, comprometer o alcance dos objetivos estabelecidos.

Podemos ainda identificar limitações na realização da entrevista ligadas com a possibilidade do sujeito entrevistado enveredar por fornecer respostas politicamente e organizacionalmente corretas em detrimento daquilo que é a realidade, não expressando as suas reais opiniões por motivos conscientes ou inconscientes.

Reconhecendo as limitações que possam existir em relação ao método, conforme orientações de Yin (1994), procuramos reduzir a vulnerabilidade do estudo através de uma investigação cautelosa do caso, procurando a otimização dos dados obtidos, sustentando-os na base teórica estudada procurando alcançar um elevado grau de segurança nas conclusões obtidas. Acreditamos por isso que estas limitações não invalidam os resultados alcançados.

4. O Estudo do Caso Deloitte

4.1. Apresentação da Deloitte

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) ou Deloitte é uma das quatro maiores empresas mundiais de auditoria e consultoria, atualmente com sede em New York (EUA), está presente em 150 países e conta com 182 mil profissionais, fornece serviços em cinco áreas de negócios: auditoria, consultoria, assessoria financeira, fiscalidade e *outsourcing* (Deloitte Website, 2012).

Em 2007 a empresa figurava no 78º lugar entre as 100 melhores empresas para se trabalhar (Fortune, 2007), e era eleita pela Businessweek a melhor empresa para lançar uma carreira profissional entre 2007 a 2009 (Businessweek, 2009).

No ano 2011 a Deloitte atingiu o valor recorde de 28,8 bilhões dólares em receitas segundo a Reuters (Deloitte, 2012).

4.1.1. História da Deloitte Touche Tohmatsu Limited

A Deloitte teve a sua origem no ano 1845 em Londres (Reino Unido), pelas mãos de William Welch Deloitte, e assume-se hoje como uma das mais prestigiadas empresas de contabilidade e auditoria do mundo, posicionando-se em segundo lugar da lista das “*Big Four*”⁵ que dominam a contabilidade pública na atualidade. Contando com mais de 150 anos de história, rica em fusões e aquisições com empresas da área, o nome Deloitte

⁵ Big Four são as quatro maiores empresas internacionais de serviços na área da contabilidade (PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte, Ernst&Young e KPMG), que tem a seu cargo as auditorias das maiores empresas públicas e privadas do mundo (Big Four (audit firms), 2012).

Touche Tohmatsu Limited (DTTL) foi lapidado em 1993 após o sucesso da fusão em 1989 entre duas grandes empresas de contabilidade, a Touche Ross e a Deloitte Haskins&Sells que na época pertenciam ao conjunto das “*Big Eight*”⁶. O nome Tohmatsu acabou por ser adicionado de forma a refletir o negócio da empresa Japonesa de auditoria Tohmatsu Awoki & Co, que fazia parte da Touche Ross na época da fusão (Grant, 1999; Deloitte Website, 2012)

Antes da fusão as duas empresas Touche Ross e a Deloitte Haskins&Sells tinham aproximadamente a mesma dimensão, no entanto após a fusão grande parte da liderança da empresa foi assumida por elementos da Deloitte, com J. Michael Cook a adquirir os lugares de *chairman* e *chief executive officer* (CEO). As duas empresas combinadas ascenderam a receitas muito perto dos 5 mil milhões dólares, e tinham uma carteira de clientes onde figuravam algumas das maiores empresas do mundo, como General Motors, Chrysler, Procter & Gamble, Nabisco, Sears Roebuck and Company, Kimberly Clark, Pillsbury, Sears, Macy, Litton Industries, Kohlberg Kravis Roberts, e muitas outras empresas pertencentes a lista Fortune 500 (Grant, 1999).

Cada uma das duas empresas antecessoras à Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) tem uma longa história de crescimento, que iremos abordar de forma sucinta nos parágrafos seguintes.

A Deloitte, Haskins & Sells tem uma história que remonta meados do século XIX na Inglaterra, quando William Welch Deloitte desenvolveu um sistema de contabilidade de dupla entrada para ajudar a empresa Great Western Railway a lidar com o seu elevado volume de capital social. Com o crescimento da Great Western Railway e da complexidade dos problemas na época no que toca aos custos dos ativos neste caso em locomotivas, onde o valor desses ativos ignorava depreciação e subiam a cada aquisição coube a William Welch Deloitte o mérito de desenvolver um sistema de mensuração e depreciação do capital fixo de forma a resolver o problema. Impulsionado ainda pelo facto de em 1844 o Joint Stock Banking Act, na Inglaterra obrigar os seus clientes a fornecerem balanços e demonstrações de resultados, a Deloitte acabaria por ser fundada em 1845 com a abertura

⁶ Big Eight era o conjunto das oito maiores empresas na área da contabilidade até ao ano de 1987. No entanto devido a uma serie de fusões e aquisições após 1987, o seu número foi gradualmente reduzindo até ao atual número de quatro (Big Four (audit firms), 2012).

do seu primeiro escritório de contabilidade na rua do famoso Tribunal de Falências em Basinghall Street, em Londres, onde desde cedo se afirmou como uma empresa líder no sector (Grant, 1999).

Movendo-se conforme as necessidades do negócio e impulsionado pela alterações da legislação tributárias nos Estados Unidos em 1913, que acabariam por ser fundamentais para a contabilidade se afirmar como profissão, a Deloitte soube na época evoluir e marcar a sua posição no mercado (Grant, 1999), compondo o nome Deloitte, Haskins & Sells em 1952 após a fusão com a Haskins & Sells (Deloitte Website, 2012).

Por seu turno, também com origens na Inglaterra, a Touche Ross foi fundada em 1899, inicialmente como empresa de gestão de fundos de investimento. Acabaria por expandir a sua atividade para a auditoria, crescendo rapidamente através da atividade desempenhada em liquidações judiciais. A partir de 1930 enveredou por uma política de expansão conseguida através do crescimento interno e da realização de fusões com empresas da área. Na década de setenta a Touche Ross já era a terceiro maior empresa de contabilidade do Reino Unido, com escritórios em 45 países (Grant, 1999), onde se incluía a rede de escritórios japoneses Tohmatsu Awoki & Co anexados em 1975 (Deloitte Website, 2012).

4.1.2. Estrutura Global

A Deloitte é uma marca sobre a qual dezenas de milhares de profissionais espalhadas pelo mundo laboram na prestação de serviços em auditoria, consultoria, fiscalidade e assessoria financeira nos mais diversos sectores de atividade.

A Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) é uma sociedade privada de responsabilidade limitada registada no Reino Unido, ao qual estão associadas diversas empresas independentes em todo o mundo, a DTTL não fornece ela própria serviços a clientes, cabe a cada empresa membro à DTTL fornecer serviços numa determinada área geográfica atuando sobre os nomes “Deloitte”, “Deloitte & Touche”, “Deloitte Touche Tohmatsu” ou outros nomes relacionados. (Deloitte Website, 2012).

A DTTL e as empresas membro apenas são responsáveis pelos seus próprios atos e omissões, não podendo por isso ser responsabilizadas pelos atos dos seus associados. Ou seja, a DTTL e cada empresa membro são entidades separadas e legalmente distintas. Desta forma, cada empresa membro da DTTL é estruturada de forma diferenciada consoante as respetivas leis nacionais, regulamentos profissionais, costumes e outros fatores, podendo exercer a sua atividade nas respetivas áreas geográficas através de subsidiárias, participadas ou outras entidades (Deloitte Website, 2012).

4.1.3. Atividade

As principais áreas de atividades da Deloitte consistem nos seguintes pontos: (Deloitte Website, 2012)

- **Auditoria e serviços de riscos corporativos:** Fornece serviços na área da contabilidade tradicional e auditoria. Bem como serviços na área da gestão, que englobam análises de risco empresarial, segurança na informação e privacidade, análises de qualidade e integridade dos dados prestados, análises de risco em projeto e negócios, auditorias internas, entre outros serviços associados.
- **Consultoria:** Auxiliar clientes a planear, organizar, crescer, estruturar, e integrar tecnologia com elevados índices de performance, oferecendo serviços nas áreas de aplicações empresariais, capital humano, integração tecnológica, estratégia e operacionalizações.
- **Assessoria financeira:** Acompanhamento de clientes na criação, otimização e maximização do valor das suas empresas facilitando e executando transações, como fusões e aquisições, acesso aos mercados de capitais, através do planeamento de estratégias de otimização do valor de ativos imobiliários e programas de reestruturação. Incluindo soluções *Mergers & Acquisitions*, Assessoria em Privatizações, Angariação de Capital de Risco, Parcerias Público-Privadas, *Forensic Services*, *Corporate Restructuring* e *Real Estate*.
- **Fiscalidade:** Soluções de consultadoria fiscal, bem como implementação de planos nacionais e internacionais de pagamento de impostos e cumprimento da

regulamentação fiscal nas mais diversas áreas. Com o objetivo de proporcionar aos clientes a minimização das suas obrigações fiscais.

- **Outsourcing:** Proporciona serviços de *outsourcing* em todo o mundo, auxiliando os seus clientes a otimizar o desempenho nas funções que não correspondem ao seu núcleo do negócio. Fornecendo pessoal qualificado, recursos tecnológicos e processos de melhores práticas de negócio em diversas áreas como *backoffice* financeiro, recursos humanos, fiscal e gestão de aplicativos. Permitindo desta forma a redução de custos e riscos para os seus clientes.

4.1.4. Deloitte em Portugal

A Deloitte está presente em Portugal através da Deloitte & Associados, SROC S.A., contando com escritórios em Lisboa e Porto, empregado cerca de 1.600 profissionais que prestam serviços em todo o país e em alguns países de língua Lusófona como São Tomé e Príncipe, Angola e Cabo Verde nas áreas de auditoria, consultoria, fiscalidade, assessoria financeira e *outsourcing*. Em Portugal a Deloitte é líder em serviços profissionais, na sua carteira de clientes figuram grandes empresas como Caixa Geral de Depósitos, BPI, Portugal Telecom, REN, Sonae entre outros (Deloitte Website, 2012).

4.2. Estudos anteriores sobre a Deloitte

Cristão (2009), realizou um estudo na Deloitte sobre o tema de gestão do conhecimento, com o título “*Knowledge Sharing Within a Consulting Firm: The case of Deloitte*”. No entanto, o presente trabalho expõe uma abordagem mais alargada da gestão do conhecimento na Deloitte e trás como foco principal a área específica das comunidades virtuais de prática, tema não referido nem explorado anteriormente. Desta forma, e tendo em conta que as características de Cristão (2009) em termos de objetivos e metodologias tem direções bastante distintas das do presente trabalho, achamos que com esta nova abordagem podemos fornecer importantes conclusões e contributos para a compreensão destes fenómenos de gestão.

4.3. Resultados

4.3.1. A Gestão do Conhecimento na Deloitte

A necessidade de criação de uma área dedicada à gestão do conhecimento surgiu da importância que o conhecimento desempenha como sendo o principal capital da Deloitte, em especial da sua unidade de negócio de consultoria reconhecida como produtora de conhecimento contínuo. Face à sua importância torna-se clara a necessidade de partilha de conhecimentos entre escritórios da Deloitte em todo o mundo.

De forma a compreendermos melhor os esforços da Deloitte na gestão do conhecimento, abordaremos alguns pontos essenciais de todo o enredo existente que nos foi disponibilizado, nomeadamente a missão, visão e estratégia, passando também pelas plataformas criadas e usadas ao longo da sua atividade, bem como perceber também como está implementado, suportado e usado o conhecimento, fator chave no desenvolvimento do negócio da Deloitte.

Missão

Facilitar o intercâmbio global de conteúdos e conhecimentos para aumentar o valor dos nossos profissionais de forma a oferecer melhores serviços aos nossos clientes (Ramalho, 2012).

Visão

Ser reconhecido como uma fonte de conhecimentos a nível de conteúdos globais de consultoria através da conversão de experiências de projeto e conhecimentos individuais em conhecimentos organizacionais e de capital intelectual (Ramalho, 2012).

Estratégia

Adquirir, organizar e disseminar (“melhores práticas”) conteúdos de carácter relevantes para o negócio de consultoria e seus clientes de forma a obter vantagem competitiva (altamente reutilizável) (Ramalho, 2012).

Resultados pretendidos: Alcançar a posição de líder estratégico e obter a redução do risco. De forma a promover agressivamente a incorporação de uma cultura de partilha de conhecimento na consultoria a nível mundial e nacional, através da construção de redes para facilitar a partilha. De forma a atrair e reter os melhores talentos.

Metas

O conhecimento é o nosso negócio: (Ramalho, 2012)

- Suportar os objetivos da empresa em transferir o conhecimento globalmente;
- Melhorar a agilidade e a capacidade de resposta às oportunidades de mercado;
- Alcançar qualidade e consistência na entrega dos serviços ao cliente;
- Contribuir significativamente para a estratégia de talentos e ser eleita como “*Firm of Choice*”.

Principal desafio:

Conseguir consistentemente e eficientemente converter experiências de projetos e conhecimento individual em conhecimento organizacional, capital intelectual e inovação.

Dimensões-chave: (Ramalho, 2012)

- **Conteúdo:** Garantir os melhores conteúdos disponíveis a nível mundial, na hora certa, no formato correto.
- **Conectividade:** permitir conexões entre os colaboradores, seja através de conteúdos ou especialistas no assunto.
- **Cultura:** criar uma cultura global de partilha de conhecimento, através de contribuições que promovam o comportamento de disseminação do conhecimento.

4.3.1.1. Vantagens da gestão do conhecimento na Deloitte

No funcionamento da Deloitte, a gestão do conhecimento encontra-se identificada como responsável por promover importantes vantagens que se mostram fundamentais na execução dos seus serviços. Vantagens que passaremos a enumerar de seguida dentro de quatro grupos táticos:

Competitividade no mercado:

- Resposta rápida aos pedidos de Propostas (RFP);
- Melhor entendimento do negócio dos nossos clientes e da amplitude das necessidades dos serviços prestados;
- Rápida identificação das tendências emergentes do mercado e indústria, assim como ideias que levam a novos serviços e oportunidades de vendas, muitas vezes respostáveis pela mudança;
- Melhorar a qualidade da oferta de serviços entregues ao cliente como resultado da aplicação de melhores práticas e lições aprendidas.

Velocidade na aquisição de competências:

- Equipar rapidamente os colaboradores com conhecimento e habilidades para prestar de forma eficaz e eficiente os melhores serviços aos clientes.

Permite atrair e reter talentos:

- Atrai os melhores talentos, proporcionando acesso a especialistas, melhores práticas, melhores pesquisas, oportunidades de aprendizagem e liderança.

Permite reduzir riscos e aumentar o “*compliance*”:

- Fornece consistência na aplicação de métodos, ferramentas e abordagens em todo o mundo.

4.3.1.2. Plataformas de gestão de conhecimento na Deloitte

A plataforma Global da Deloitte oferece recursos e serviços inovadores com elevada tecnologia e recursos partilhados. Proporcionando *website* público, extranet, intranet e soluções para os diversos públicos e coletividades dentro do mundo Deloitte, seja interno, externo, global, local, ou qualquer combinação destes.

A Plataforma Global da Deloitte é constituída por três grandes núcleos que proporcionam a ligação dos colaboradores, clientes e público em geral em torno da marca Deloitte.

Observemos a figura que se segue representativa da plataforma Global da Deloitte:

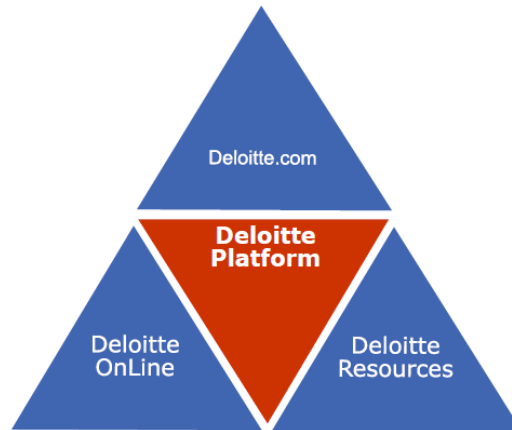


Figura 3 - Plataforma global da Deloitte

Fonte: Ramalho (2012)

A **Deloitte.com** tem como missão fazer a conexão da Deloitte com o mundo. Estando presente na internet sem restrições de acesso, direcionando-se para clientes, potenciais clientes, captação de talentos, imprensa e *Staff*. Tem como objetivo a exposição da experiência da Deloitte como líder de ideias e como marca diferenciadora.

A **DeloitteOnLine** é a plataforma online que permite conectar a Deloitte com os seus clientes ou parceiros, através da partilha de estudos e documentos. Tem como objetivos fornecer serviço aos clientes, melhorar o relacionamento com os clientes, melhorar a eficiência e eficácia das pessoas.

Por fim, a **Deloitte Resources** é a plataforma interna que permite conectar os sócios e colaboradores da Deloitte. Fornecendo acesso privilegiada a capital intelectual e ferramentas com o objetivo de melhorar a colaboração interna, melhorar as vendas e reduzir a duplicação.

O foco de interesse desta dissertação é a Deloitte Resources, a plataforma interna de troca de conhecimentos que integra e suporta a gestão do conhecimento e as comunidades de prática.

4.3.1.3. Histórico das plataformas na Deloitte Resources

A fim de melhor entender a evolução das plataformas utilizadas, é importante ter em conta a Deloitte como uma integração de três empresas, Deloitte Touche, Deloitte Consulting e Arthur Andersen Consulting.

Até ao ano 2000, a Deloitte tinha como ferramenta de partilha de conhecimentos a KNet (Knowledge Network) com base no Lotus Notes⁷. O Lotus Notes disponibilizava ferramentas de correio eletrónico, comunicador instantâneo (Lotus Sametime), navegador, caderno eletrónico, calendário, assim como uma plataforma para interagir com as aplicações colaborativas. As aplicações mais usadas e elogiadas na KNet eram as discussões segmentadas e os bancos de dados, do lado oposto tinham como principal crítica o facto do interface usado ser pouco amigável em comparação com as propostas mais recentes que entretanto foram aparecendo no mercado.

Em janeiro de 2001 a Deloitte Consulting lançou uma nova aplicação chamada DCconnect com base em Notes e BroadVision platform⁸.

Em 2002 a Arthur Andersen é integrada na Deloitte e em setembro de 2003 a Deloitte Consulting que tinha as suas operações isoladas da empresa mãe (Deloitte Touche) foi reintegrada. Devido a estes acontecimentos foi necessário combinar os três sistemas deixados pelos legados da gestão do conhecimento existentes nas três empresas. O RoKnet da Arthur Andersen, o Synergy da Deloitte Touche e DCconnect da Deloitte Consulting foram fundidos num único sistema.

Em outubro de 2004, fruto da união dos diferentes sistemas existentes foi lançado o KM System através da Deloitte Resources Sharepoint Platform que englobava todas as áreas de prestação de serviços da Deloitte numa única plataforma, composta por uma coleção de *software* e produtos tecnológicos com uma crescente seleção de componentes como

⁷ Lotus Notes é uma aplicação colaborativa desenvolvida e comercializada pela IBM Software Group. É um dos *software* de colaboração mais utilizado no mundo estando traduzido em vários idiomas e disponível para instalação em diversas plataformas e sistemas operativos (Lotus Notes, 2012).

⁸ BroadVision é um fornecedor internacional de *software* de aplicações em formato *web* para empresas em áreas como *software* social, comércio eletrónico, portais Corporativos, CRM, entre outros (Broadvision, 2012).

internet explorer, programas de colaboração, módulos de gestão de processos, motores de pesquisa e uma plataforma de gestão de documentos. O SharePoint podia ser usado para hospedar sites, *blogs*, *wikis*, espaços de acesso a trabalho partilhado, armazenamento de informação e documentos. Todos os utilizadores tinham acesso a estas ferramentas com possibilidade de as manusear conforme as suas necessidades ou interagir com a criação de conteúdos.

Em novembro de 2005, a Deloitte relançou o KM System com a troca de nome para Knowledge Exchange (KX). O Knowledge Exchange permite aos colaboradores aceder à carteira de capital intelectual da Deloitte e através da conexão existente à rede global de colaboradores especialistas, onde podem ser encontrados perfis dos colaboradores, qualificações, propostas, soluções, métodos, ferramentas e pontos de vista pessoais. Podendo ainda a informação ser personalizada de acordo com critérios de triagem como indústrias, especialização, áreas de serviço, interesse pessoal, e localização geográfica. Esta troca de conhecimentos no Knowledge Exchange permite assim aos colaboradores aprender, negociar e prestar soluções/serviços da Deloitte a clientes de uma forma oportuna e com uma excelente relação de custo/benéfico. Para uma visualização mais detalhada das principais ferramentas do Knowledge Exchange, ver o anexo 2.

Por fim, em Novembro de 2011 foi lançado a Deloitte Resources Microsoft Sharepoint New Generation, que se encontra atualmente em implementação e migração de conteúdos. Com base na aplicação Microsoft Sharepoint⁹ a nova plataforma de colaboração pretende juntar na mesma ferramenta todas as soluções disponíveis de internet e intranet na Deloitte, com o objetivo final de ser uma solução de *software* totalmente integrada.

⁹ Microsoft SharePoint é uma plataforma de aplicações *Web* da Microsoft, utilizada como ferramenta de criação de portais empresariais (*websites*), intranets, gestão de conteúdos, gestão documental, pesquisa empresarial, criação de espaços colaborativos, ferramentas sociais e publicação de aplicativos *web*. Constitui uma ferramenta de suporte e integração de soluções aplicativas desenvolvidas à medida para terceiros (Sharepoint, 2012).

4.3.1.4. Conselho de Gestão do Conhecimento (KMC)

Para melhor liderar e coordenar as atividades da Deloitte no que refere à gestão global do conhecimento, em fevereiro de 2003 foi criado o Conselho de Gestão do Conhecimento (KMC), composto por representantes das estruturas centrais da Deloitte e empresas membro que a compõem. Por regra o conselho reúne-se de dois em dois meses através de videoconferência, e atuam com o objetivo de tornar a gestão do conhecimento da Deloitte num padrão de excelência com capacidade para rapidamente identificar e aplicar os melhores conhecimentos detidos pelos seus colaboradores de forma a oferecer serviços de excelência aos seus clientes. Seguindo a visão implementada o conselho tem como responsabilidades definir a estratégia global de gestão do conhecimento, assim como a sua condução. Destacando-se entre as medidas tomadas a criação do programa Oversight Board (POB) em janeiro de 2006 para interpretar a estratégia KMC. O Programa Oversight Board (POB) é composto por responsáveis da gestão do conhecimento ou representantes de firmas-membro e por norma reúnem-se mensalmente através de videoconferência. O Programa Oversight Board (POB) pretende orientar e supervisionar a execução das iniciativas estratégicas bem como o seus patrocínios, fornecer recursos de gestão do conhecimento onde são necessários, auxiliar na elaboração e supervisionar KM global anual bem como exercer supervisão aos padrões KM globais, diretrizes, tecnologias e ferramentas de gestão do conhecimento.

4.3.1.5. Serviços chave da gestão do conhecimento na Deloitte

Com o objetivo de alcançar os padrões de excelência pretendidos, de forma a ter capacidade para rapidamente identificar e aplicar os melhores conhecimentos, a KM Global fornece três serviços essenciais à consultadoria:

Área de gestão do conhecimento

- Trabalhar com a prática global de forma a dar prioridade a conteúdos, discussões, propostas, resultados e qualificações;
- Trabalhar com especialistas em conhecimento de forma a promover conteúdo e direcionar projetos;

- Agregar valor por acondicionamento de conteúdos;
- Proceder ao tratamento de limpeza de forma a respeitar os direitos de autores e confidencialidade dos clientes, permitindo assim a publicação e partilha dos conteúdos produzidos;
- Promove a troca de conhecimentos e a sua utilidade.

Business Support Exchange (BSX)

- Centro para facilitar a procura de informação e conhecimentos;
- Área de suporte que fornecer um ponto único de contacto para colaboradores;
- Responde a questões de como encontrar e usar propriedade intelectual do Knowledge Exchange, bem como métodos e ferramentas patenteadas e SNET sandbox access;
- Opera 24 horas por dia, 5 dias por semana;
- Contacto é feito através de correio eletrónico ou telefone de forma a pedir apoio;
- Funcionamento a nível global;
- Localiza-se no centro de operações da Índia e é composto maioritariamente por colaboradores altamente qualificados desse país.

Centro global pesquisa

- Realiza pesquisas externas através de agentes especializados;
- Custo associado é elevado;
- Intellinet suite, é um serviço fornecido pela divisão de consultoria e gestão da Microsoft Technology.

4.3.1.6. Ciclo de responsabilidades do KM na Deloitte

As responsabilidades da gestão do conhecimento referentes à área de consultadoria sintetizam-se no seguinte ciclo:

1. A comissão executiva global e local definem os objetivos;
2. São definidos planos alinhados com os objetivos;

3. Fornecer repositórios para a informação acessível (portais e taxonomia);
4. Juntar conteúdos e partilha-los;
5. Fornecer e promover os melhores conteúdos, através da divulgação da informação alcançada;
6. Medir, manter e improvisar o arquivo de informação de forma a retê-lo e disponibiliza-lo, garantindo ao mesmo tempo a sua manutenção e armazenamento.

Para visualização da figura correspondente ao ciclo de responsabilidades da Deloitte consultar o anexo 3.

4.3.1.7. Modo de pesquisa de informação em Portugal

Apresentaremos de seguida o modo de pesquisa de informação estandardizado nos gabinetes de Portugal até Dezembro de 2011¹⁰.

O processo estandardizado de pesquisa de informação começa com a criação de um *request for information* (RFI) por parte do colaborador requerente (um exemplo de RFI pode ser observado no anexo 4). Em Portugal o processamento/tratamento é feito com a ajuda da equipa de gestão de conhecimento local, que desencadeia uma busca dentro do “D: Files”. O “D:Files” é o sistema de gestão de documentos (DMS) criado pelo escritório Português, que visa a digitalização, automatização e integração dos fluxos de documentos principais que suportam todas as atividades da Deloitte em Portugal. O “D:Files” pretende exercer um controle sobre o fluxo de trabalho para que as informações arquivadas e consequentemente partilhadas estejam disponíveis de uma forma mais eficiente.

No entanto se a pesquisa não der os resultados que satisfaçam o pedido, a pesquisa estende-se a nível internacional usando o KX, ferramenta gestão de conhecimento abordada anteriormente.

¹⁰ O modo de pesquisa de informação em Portugal encontra-se atualmente em revisão, para contemplar o novo sistema Deloitte Resources Microsoft Sharepoint New Generation em implementação desde Dezembro de 2011 na Deloitte. No entanto tal facto não impede ou invalida que façamos a sua análise para o propósito do estudo apresentado, dado que muitas das suas bases permaneceram com características praticamente idênticas.

Caso nenhuma das pesquisas realizadas nas aplicações anteriores sejam suficientes, é feito um pedido para o Business Support Exchange (BSX), uma das áreas de serviço disponíveis do referido KM Global, com especialistas altamente familiarizados e capacitados para aceder à rede de repositórios.

Caso haja mesmo assim uma lacuna de informação, pode ser sugerida pela BSX ou tomada por iniciativa própria do requerente da informação uma busca no MyKX, uma base de dados com páginas pessoais composta por currículos e informações relacionadas de colaboradores da Deloitte de todo o mundo (ver o exemplo de um currículo em MyKX no anexo 5). Nessa rede podem ser procurados consultores com experiência em projetos relacionados ao pedido realizado, uma vez encontrados os especialistas, pode-se iniciar contactos entre os intervenientes. O processo termina quando todas as informações encontradas e pretendidas são recebidas pelo consultor que iniciou a RFI.

Todo este processo estandardizado apenas serve de guia aos colaboradores dos escritórios Portugueses na sua busca de informação, podendo muito bem ser ajustado ou definido conforme as necessidades. A nível global cada escritório ou colaborador processa a busca de informação da forma que entender, não existindo regras para o efeito.

4.3.1.8. Dificuldades encontradas no KM da Deloitte

Baseada na ideia de termos um conhecimento local com possibilidade de pesquisa global, existe na Deloitte uma clara iniciativa que visa criar uma cultura baseada na partilha de informações e conhecimento. No entanto apesar destes esforços por parte das chefias em implementar esta cultura, ainda é notório o diferente nível de maturidade cultural em relação à partilha e uso do conhecimento conforme o país ou região, como podem ser observados no anexo 6, referentes à percentagem de uso da BSX por região e à percentagem de uso do KX por país nos últimos 12 meses.

Tal como tem sido inumerado por diversos autores, a maior condicionante encontrada nos modelos de gestão do conhecimento presentes nas organizações é o facto de o

conhecimento depender dos colaboradores, para ultrapassar esse obstáculo, as organizações devem ter os colaboradores motivados e aliciados para assimilarem e partilharem o conhecimento. No caso da Deloitte em particular as taxas de partilha diferem significativamente de escritório para escritório ou mesmo de região para região, apesar de todos os colaboradores terem acesso aos mesmos sistemas de colaboração, o que nos leva rapidamente a concluir que o problema não reside na disponibilização de sistemas de colaboração por si só.

É conhecido que dentro da empresa existiram sempre áreas mais predispostas e com maior aptidão para partilhar conhecimento, no entanto é necessário inculcar a todos os colaboradores uma vontade frequente de partilha de conhecimento, bem como ensiná-las a fazê-lo numa base diária. Para isso tem de haver uma responsabilidade da gestão de topo para incentivar consultores a partilhar o seu conhecimento, fornecendo-lhes as ferramentas adequadas para promover a cultura de partilha.

No processo de criação de sinergias partilhadas pelos vários gabinetes da Deloitte espalhados pelo mundo, com base na gestão do conhecimento implementada que opera a nível global, é reconhecido que poderão ser verificados também condicionantes e complexidades associadas com a língua, cultura, privacidade e leis específicas de cada país. Na questão da privacidade grande parte das dificuldades centram-se no facto dos documentos partilhados terem de ser tratados, nomeadamente retirados os nomes de clientes, entre outros dados (atividade apoiada ou realizada pela BSX). Por outro lado o facto de oficialmente a língua implementada na Deloitte ser o Inglês, obriga a que as partilhas internacionais de documentos, textos e relatórios sejam feitas nesse idioma o que pressupõe muitas vezes que sejam transcritos na totalidade.

Outro condicionante que poderá ser identificado é a elevada proliferação de sistemas e *softwares*, bem como a sua constante renovação, que poderão trazer alguns condicionantes para que sejam focados os colaboradores nas ferramentas que realmente lhes interessam, para isso não acontecer é necessário que exista formação e informação adequada sobre os objetivos e funcionalidades daqueles que poderão ser realmente relevantes conforme as áreas de interesse e atividade de cada colaborador.

4.3.2. Comunidades Virtuais de Prática na Deloitte

Sendo a Deloitte uma empresa intensiva em gestão do conhecimento, também ela faz um foco nas comunidades de prática como forma de criar, partilhar, reter e usar o conhecimento. Na sua procura de ideias inovadoras no contexto da gestão do conhecimento a Deloitte percebeu desde cedo o potencial das comunidades virtuais de prática, como ferramenta que proporciona a auto-organização de pessoas, que podem desenvolver formas inovadoras de serem úteis para a empresa como um todo.

4.3.2.1. Plataformas de suporte às comunidades na Deloitte

A ligação da Deloitte com as comunidades virtuais de prática remonta aos anos noventa, com a introdução dos primeiros sistemas de tecnologias de informação na empresa. Se antes disso os colaboradores apenas eram interligados uns com os outros por telefone, fax ou contacto pessoal, a era da informação veio alterar em muito a forma de interligação entre pessoas. Com a possibilidade de interligar mais facilmente os seus colaboradores e percebendo a vantagem que obtinham em fazê-lo, os primeiros sistemas informáticos ligados em rede, ligavam gabinetes em todo mundo. Inicialmente suportado com o sistema Lotus Notes, um dos primeiros sistemas de *software* usado à escala global a permitir criar bases para que se desenvolvessem comunidades virtuais de prática. Apesar das suas funcionalidades serem bastante simples, nomeadamente na questão de suporte às comunidades, baseada num comunicador online (Lotus Sometime) que permitia a colocação de perguntas online que poderiam ser respondidas por todos os utilizadores da rede, a verdade é que este simples instrumento informático, foi na época uma verdadeira revolução permitindo a conexão de pessoas, que de outra forma não existiria. Não foi de estranhar que grandes multinacionais como a Deloitte, cientes da importância da partilha de conhecimento entre os seus trabalhadores, adquirissem e implementassem este sistema.

No entanto com o decorrer dos anos foram sendo introduzidas plataformas mais amigáveis para os utilizadores como o KX que permitia ter páginas pessoais de currículos de colaboradores (MyKX), bem como novos sistemas de comunicação de suporte às

comunidades foram sendo implementados como o Exchange Information Chat com novas funcionalidades e interatividades.

Até há bem pouco tempo, a ferramenta de excelência das comunidades virtuais de prática na Deloitte eram as Deloitte Community, que se encontram ainda bastante ativas na plataforma de Deloitte Resources com mais de 100 comunidades online criadas para diversas áreas de interesse, onde perguntas e tópicos podem ser direcionados para públicos específicos, tanto locais como globais.

4.3.2.2. A evolução para o Yammer

Recentemente a Deloitte no intuito de fornecer e equipar as suas comunidades com suportes tecnológicos mais avançados, introduziu e disponibilizou uma nova ferramenta de comunicação e interação, o Yammer. Funcionando como um Twitter numa orientação para ambientes empresariais, permite que sejam criadas páginas pessoais de colaboradores, *blogs*, carregados e partilhados vídeos, ficheiros, imagens e faixas áudio. Permite também que sejam criados secções e tópicos para debater temas através de conversas lançadas por utilizadores, podendo as mesmas serem direcionadas para públicos específicos, entre outras funcionalidades, tendo a característica específica de funcionarem como fóruns onde os tópicos ficam disponíveis online para mais tarde poderem ser pesquisados. O Yammer pretende ser uma solução integral com base nas mais recentes ferramentas de redes sociais, de forma a fazer de suporte ao trabalho colaborativo, e à proliferação das comunidades. Oferecendo para isso um suporte à colaboração em escala global mais eficiente de forma a aproveitar a sabedoria coletiva, disseminar informações e construir ligações de interesse para a organização com o objetivo de obter ideias, contribuições e recolher feedback de forma inovadora e rápida.

A nova plataforma tem ainda como característica particular, o facto de permitir com facilidade que referencias ao apelido do colaborador apareçam quando são publicados documentos, criados tópicos ou em qualquer outra intervenção, há também uma pop-up com uma imagem, um indicador de pertença, ou *link* para o perfil do colaborador. Esta simples ligação entre autor e artefacto, faz com que seja mais fácil entender a origem e o

contexto em que foi produzido o comentário ou informação. Além disso, o uso disseminado de *links* para perfis atua como um incentivo, para que os indivíduos contribuam para a comunidade, dado que as contribuições são automaticamente vinculadas aos seus perfis, o que lhe pode atribuir reconhecimento ou mérito.

Com a introdução do Yammer, a Deloitte está a inovar as comunidades virtuais de prática existentes através de uma ferramenta mais completa com inspiração nas redes sociais. Se por seu turno as ferramentas de redes sociais podem mais facilmente ajudar a navegar, explorar e comentar sobre o conteúdo das comunidades, inversamente as comunidades também podem adicionar estrutura para redes sociais. A Deloitte acredita por isso que o Yammer combina um ambiente mais rico, mais vibrante e mais relevante para envolver e apoiar a sua força de trabalho global.

4.3.2.3. Impacto das comunidades virtuais de prática na Deloitte

A constante monitorização e investimento por parte da Deloitte em ferramentas de suporte às comunidades têm como objetivo captar e difundir conhecimentos em toda a organização. Não é de estranhar por isso que a maior parte das comunidades existentes estão diretamente relacionadas e direcionadas para áreas de serviços da Deloitte como atividades operacionais, atividades regionais, entre outros. Existe um claro objetivo de aumentar a atratividade e o empenho nas comunidades de forma a obter um conjunto vasto de informações e conhecimentos assentes por um lado em repositórios oficiais geridos dentro do portal da Deloitte, bem como em interações informais e conteúdos gerados nas comunidades.

Ao longo da história da Deloitte diversos casos práticos mostram que conversas informais iniciadas nas comunidades virtuais de prática rapidamente se transformam, com a introdução de questões colocadas de importância organizacional, em conhecimentos e informação com imperativos do negócio que fornecem importantes contribuições para as resoluções de problemas. Provando ser uma ótima forma de obter ideias, testa-las e obter feedback (rapidamente).

A compreensão por parte dos responsáveis de chefia pela existência de casos reconhecidos e divulgados como testemunhos, tem proporcionado evidências de que utilizadores das comunidades virtuais de prática têm recolhido informações essenciais que os ajudam a realizar tarefas em torno de atividades de negócios específicas da Deloitte, o que tem sido fundamental para a sua relevância, envolvimento e proliferação.

Grande parte das interações ocorridas nas comunidades podem diretamente estar relacionadas com a resolução de problemas de projetos recorrentes como simplesmente funcionar como embrião de ideias e praticas que posteriormente poderão ser utilizadas e valorizadas.

4.3.2.4. As comunidades e os repositórios oficiais

As comunidades virtuais de prática não constituem uma oposição aos modelos oficiais e formais de conteúdos existentes na Deloitte, como alguns poderão pensar, antes pelo contrário dado que estão perfeitamente alinhados com as estratégias e objetivos implementados, contribuem também como fornecedores de conteúdos para a atividade da Deloitte, desempenhando um importante papel de complementares aos repositórios oficiais e ao portal corporativo. Ganhando muitas vezes papel de relevo como produtores e fornecedores de informação e conhecimento quando outras vias oficiais se esgotam. Tendo a particularidade de o fazerem com maior nível de liberdade e interação, mantendo os participantes motivados e comprometidos através das necessidades conhecidas e em busca das finalidades pretendidas.

Nem todas as comunidades criadas são iguais, dado o nível de controlo e influência existente por parte da Deloitte, podemos identificar três tipos:

- As que estão perfeitamente alinhados com a prática estabelecida e áreas de serviço;
- As comunidades que podem ou não ser patrocinadas, estão alinhadas com programas específicos ou grupos de interesse para a empresa e indiretamente poderão representar áreas importantes de investimento;
- Comunidades de interesse diversas desassociadas da estratégia da empresa, com baixo patrocínio ou ausência do mesmo.

Apesar de existirem estas ferramentas específicas dedicadas ao suporte direto das comunidades de prática na Deloitte, o que podemos observar e concluir é que o sucesso da sua existência não tem dependido apenas de um único suporte específico em si, mas de um conjunto global de ferramentas de Tecnologias de Informação disponibilizadas pela Deloitte tanto formais como informais, que reunidas com a cultura interna de forte partilha têm sido responsáveis pela criação e proliferação das comunidades durante estes últimos vinte anos.

4.3.2.5. A importância do envolvimento dos colaboradores da Deloitte nas comunidades virtuais de prática

É reconhecida a habilidade das comunidades virtuais de prática na Deloitte permitem conectar pessoas e proporcionarem partilha de experiências, por isso, no sentido de estimular e prosperar a sua existência, existe um incentivo interno para que colaboradores participem ativamente, criem perfis pessoais com destaque nas suas áreas de interesse e atividades, usem *blogs* e ferramentas de publicação pessoais, no fundo criem uma marca pessoal dentro da organização de forma a promover as suas habilidades e competências, criando consciência do trabalho realizado em diferentes partes da organização.

Indissociáveis do êxito da implementação de comunidades virtuais de prática estão as características intrínsecas do negócio da Deloitte, tais como a natureza do trabalho, a estrutura descentralizada da organização, a distribuição global dos funcionários e a necessidade de aproveitar o talento onde quer que estejam localizados. É conhecido que a qualidade de oferta dos serviços depende em grande parte da capacidade intelectual dos seus colaboradores, é essencial que sejam procuradas e criadas formas inovadoras para manter e atrair talentos. Para alcançar esse objetivo a Deloitte acredita que a via para o fazer está no uso de tecnologias que permitam às pessoas se conectarem, aprenderem, partilharem experiências e habilidades. Para a Deloitte é essencial que sejam dadas condições para as pessoas se desenvolverem intelectualmente, sobretudo sabendo que se trata de uma área com elevada rotatividade de colaboradores “de” e “para” empresas

concorrentes, agravado pelo facto de grande parte dos colaboradores trabalharem no cliente e por isso com elevados períodos de pouco contacto com os gabinetes da empresa, foi percebida pela Deloitte que era essencial criar um sentimento de pertença e proximidade com a empresa.

Por isso, tal como tem sido desejado, existem muitos colaboradores motivados a usar frequentemente os sistemas disponíveis, de comunidades e não só, para aumentar a sua visibilidade e articular a sua expressividade pessoal dentro da empresa, o que tem produzido maior envolvimento e satisfação. A Deloitte acredita que estas iniciativas têm ajudado a melhorar a absorção de talentos, bem como a produtividade das equipas de projetos. Colaboradores presentes nas comunidades virtuais de prática geram um impacto positivo sobre o envolvimento, produtividade, agilidade e preservação do conhecimento.

4.3.2.6. Benefícios das comunidades virtuais de prática na Deloitte

As comunidades virtuais de prática existentes na Deloitte têm estabelecido papéis estratégicos de importância acrescida dentro do processo de gestão do conhecimento implementado. Proporcionando como principais benéficos:

- Transformam a Deloitte num lugar mais cativante para se trabalhar, atraindo novos talentos, bem como aumentando a satisfação e retenção dos associados existentes;
- Têm-se mostrado um importante auxiliar no contexto da gestão do conhecimento implementada, assegurando que o conhecimento criado, partilhado e utilizado é feito com proveitos e benefícios para a Deloitte;
- O facto de atuarem como instrumento de comunicação, permitindo a ligação entre os vários níveis da organização;
- Permite melhorar a agilidade e fluxo de informações internos, o que se traduz em tempos de resposta às oportunidades de mercado mais curtas, ao mesmo tempo que permitem respostas mais rápidas às solicitações dos clientes, por facilitarem o encontro e a conexão das pessoas certas;

- Proporcionam condições adequadas para se atingir metas e objetivos organizacionais entre departamentos, fornecendo a oportunidade de cooperação interna de forma a atingir os objetivos globais organizacionais;
- Produzem, desenvolvem e dão prioridade a ideias que podem ajudar a organização a alcançar ou reter vantagens competitivas;
- Permitem muitas vezes reduzir o excesso de conhecimento que está a ser dissipado;
- Permitem a captura da “sabedoria da multidão”;
- Criam valor enquanto corrente de informação, criando espaço para que a inovação ocorra;
- Favorecem a organização, por transportarem no seu interior o conceito de interdisciplinaridade;
- Rompem com a tendência de trabalho isolado, promovendo a construção coletiva do saber e o fluxo de conhecimento entre colaboradores de diferentes áreas da organização;
- Incentivam fortemente a proliferação de conhecimento horizontal entre colaboradores da Deloitte a nível global;
- Asseguram a colaboração para além das fronteiras geográficas, permitindo que pessoas geograficamente dispersas possam colaborar em partes específicas com relativa facilidade através da ajuda e uso das novas tecnologias.

É notório para a Deloitte, que as comunidades virtuais de prática têm sido responsáveis por atrair, assimilar e reter talentos, permitindo melhorar a flexibilidade e a capacidade de resposta, funcionando com fonte de ideias, e contribuindo eficazmente para a redução na dissipação do conhecimento.

5. Conclusão

5.1. Conclusões

Nos últimos anos tem-se verificado que as vantagens competitivas que mais perduram e benefícios transmitem às organizações, estão relacionados com o capital humano e as suas competências, dada a dificuldade de serem copiadas facilmente pela concorrência, faz com que a gestão do conhecimento ganhe um papel de relevância no contexto atual. Este facto não foi esquecido no caso aqui analisado da Deloitte, que compreendeu desde cedo que a sua atividade de natureza de prestação de serviços, assentava fortemente nas capacidades intelectuais dos seus colaboradores e soube habilmente fazer a introdução da gestão do conhecimento nas suas estruturas, com diversos órgãos de gestão criados para o efeito e chefias dedicadas ao tema espalhadas pelas principais regiões e gabinetes do mundo, de forma a proporcionar à atividade, ferramentas de suporte de diversa ordem, comunidades de prática e não só, com a finalidade de promover a partilha do conhecimento.

Sabendo que por natureza a maior parte do conhecimento reside na mente de cada colaborador individualmente, é fundamental não existirem perdas nem dissipação de conhecimento considerado importante. Por isso devem existir nas organizações instrumentos internos para que esse conhecimento seja captado para a organização e se mantenha nas “suas estruturas de conhecimento”, com possibilidade de ser facilmente partilhado para quem dele necessita. A solução apresentada pela análise que efetuamos ao longo deste estudo parece estar nos sistemas de tecnologia de informação sofisticados, que hoje estão disponíveis, para transportar as mais recentes inovações de plataformas de gestão do conhecimento formais e informais.

As redes informais, encabeçadas pelas comunidades de prática, têm-se revelado uma maneira interessante e informal tanto de motivar como mobilizar interesses e talentos. A

existência de uma estrutura de conhecimento na organização, quer apoiada pela gestão do conhecimento, quer mais especificamente pelas comunidades virtuais de prática, assegura uma colaboração para além das fronteiras geográficas com foco na criação, partilha, aquisição e aproveitamento do conhecimento. As constantes transformações do mercado exigem mais competitividade e subsequentemente mais conectividade nas organizações, que se vêm diante de mercados cada vez mais complexos e instáveis, que as obrigam frequentemente a procurar conhecimentos e informações para entender as suas complexidade e conseqüentemente tomar decisões seguras. Sabendo que a eficiência, produtividade e inovação depende em muito do dinamismo e conexão dos indivíduos, as comunidades virtuais de prática desempenham um particular papel de destaque na partilha dentro das organizações, contribuindo para a construção do capital intelectual, o qual é indispensável no processo de gestão do conhecimento. Servindo como importante ferramenta de aprendizagem, favorecendo a cultura de partilha e conhecimento que de outra forma seria praticamente inconcebível dentro dos limites e rotinas diárias de trabalho.

À semelhança dos casos Siemens, Xerox e Shell abordados na revisão da literatura desta investigação, também no caso da Deloitte as comunidades virtuais de prática mostram-se uma importante ferramenta de gestão capaz de impulsionar e dar suporte à atividade exercida, partilhando no geral estas empresas grande parte dos mesmos benefícios. Podemos então afirmar que todas estas empresas referidas, souberam com habilidade implementar ferramentas de suporte às comunidades virtuais de prática nas suas estruturas, aproveitando vantagens e recolherem frutos dessa decisão de gestão, que lhes permitido ter acesso facilitado à captação, reutilização e desenvolvimento do conhecimento na posse de colaboradores inicialmente dispersos, alcançando condições para disponibilizar o conhecimento certo, no tempo certo aos colaboradores que dele necessitam, ultrapassando barreiras geográficas e culturais.

As comunidades de prática trazem a percepção de que é importante criar um espaço para ideias inovadoras com o intuito de impulsionar a criatividade dos colaboradores, bem como motivar e incentiva-los a pensar para lá dos seus horizontes locais.

No contexto do caso específico analisado, podemos observar ainda que as comunidades virtuais de prática podem ser cultivadas e aproveitadas como elemento de vantagem

estratégica, através da criação de relações e interações sociais que de outra forma seriam praticamente impossíveis, e têm permitido a criação e incorporação de conhecimentos relevante na organização. Através de uma reunião extensa de conhecimentos, que abrangem conceitos teóricos e experiências práticas, necessárias ao crescimento e desenvolvimento das organizações.

Prova disso na Deloitte são os esforços de construir as comunidades sobre linhas de negócios, permitindo que estas estejam perfeitamente alinhadas com a organização, maximizando os seus benefícios.

Comunidades de prática perfeitamente alinhadas com a organização fornecem suporte para possibilitar que as organizações possam operar de uma forma mais independente dos indivíduos, se eficazmente forem capazes de traduzir os conhecimentos para o próprio negócio da organização.

No caso particular deste estudo, a Deloitte como empresa de consultadoria inserida num ambiente altamente competitivo, onde o conhecimento é o principal ativo, tenta reforçar as suas competências de gestão do conhecimento, para retirar dela o máximo proveito para a sua atividade diária. Por regra as Empresas de consultoria são caracterizadas por possuir uma quantidade extremamente elevada de conhecimento, conhecimento que se encontra disperso em toda a organização, a necessidade de agregar de uma forma acessível carece da necessidade de trabalho em equipa e da partilha entre membros. Quando a empresa contar com uma base de conhecimento completa e abundante, é evidente que vai oferecer melhores soluções aos seus clientes.

Na Deloitte, as experiências e os conhecimentos gerados na organização, que são partilhados através das ferramentas de gestão do conhecimento e comunidades prática, podem ser mais tarde reutilizados noutros trabalhos, num processo de acumulação de informação e conhecimentos de diferentes partes da organização, para os disponibilizar para uso posterior. No entanto os colaboradores devem ter alguns cuidados, uma vez que a maior parte das vezes não basta simplesmente transferir o conhecimento (“melhores práticas”) para as suas necessidades, ou seja não se devem ter comportamentos de

simplesmente “copiar” e “colar”, o conhecimento disponível deve ser visto como um guia orientador para melhorar e inovar na execução dos seus trabalhos.

Na sua atividade é fundamental para a Deloitte que a gestão de conhecimento proporcione ferramentas eficazes, para permitir que a organização esteja um passo à frente dos seus concorrentes no ambiente altamente competitivo onde opera. Há que ter em atenção também que o conhecimento no contexto de comunidade, não se resume apenas à sua criação e partilha é fundamental que os colaboradores/indivíduos procurem novas formas de a reutilizar e de continuar a sua exploração e evolução. Para isso é fundamental motivar os profissionais para que entendam a importância da partilha e busca de conhecimento, para que o façam numa base diária.

Um destaque especial para a importante evolução, observada neste estudo, das ferramentas de suporte às comunidades virtuais de prática que cada vez mais se encontram mais completas, compostas por ferramentas integrais que contêm muitas características idênticas às atuais redes sociais. Pelas nossas observações e conclusões torna-se claro que a evolução do suporte de comunidades virtuais de prática passa por este tipo de ferramentas de redes sociais direcionando-as para as necessidades específicas empresariais.

Em síntese, no decorrer deste estudo podemos observar e concluir que as comunidades virtuais de prática são especialmente importantes no contexto da gestão do conhecimento, por permitir no seu contexto produzir um interface extremamente interessante em relação ao trabalho colaborativo partilhado, que se revelam nas organizações como uma possibilidade única de captação dos benefícios, tanto de soluções criativas como inovadoras.

5.2. Sugestão para Futuras Pesquisas

Perante o facto de estarmos sobre uma dissertação de mestrado que assenta num estudo de caso único, as nossas sugestões para estudos futuros na área da gestão do conhecimento com foco em comunidades de prática vão no sentido de:

- Realização de estudos mais abrangentes com varias empresas, áreas de negócio, sectores, entre outras hipóteses. Situação que não foi viável no presente estudo pela dificuldade de recolha de dados;
- Execução de estudos mais completos com um foco direccionado para as opiniões e sentimentos dos colaboradores/utilizadores que usam as comunidades de prática. Tal complemento de informação não significa que estamos a desvalorizar as conclusões retiradas neste estudo, antes pelo contrário, apenas sugerimos que podem ser abertos novos horizontes para o problema;
- Obter estudos de comunidades de prática com fases de crescimento diferentes da organização aqui estudada (que se encontra na sustentabilidade). Por exemplo, seria relevante obter estudos de caso que acompanhassem a criação de uma comunidade de prática;
- A nossa última sugestão aponta para que futuros estudos se dediquem a uma abordagem mais profunda às ferramentas de comunidades virtuais de prática que tenham por base as redes sociais. Uma evolução natural identificada no nosso estudo de caso através da plataforma Yammer.

6. Referências

6.1. Bibliografia

- Alavi, M. e Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, Vol 25, No. 1, Minnesota, pp. 107-136.
- Andrews, R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, Harmondsworth: Penguin Books.
- Barney, J. (1991), The Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, No. 17, pp. 99-120.
- Bock, G. e Marca, D. (1995). *Designing Groupware*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994) *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*, Porto: Porto Editora.
- Booth, M. E. e Philip, G. (1998). Technology, competencies, and competitiveness: The case for reconfigurable and flexible strategies. *Journal of business research*, Vol. 41, No. 1, pp. 29-40.
- Botkin, H. e Seeley, C. (2001) The Knowledge Management Manifesto: Why KM requires community-building, *Knowledge Management Review*, No. 3, pp. 16-21.

Carvalho, R. (2000). *Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão do Conhecimento*, Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Ciabuschi, F. (2005). On IT, systems and knowledge sharing in MNCs: a lesson from Siemens AG, *Knowledge Management Research & Practice*, No. 3, pp. 87-96.

Cristão, C. B. (2009). *Knowledge sharing within a consulting firm: the case of Deloitte*, Master Dissertations, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

Davenport, T. e Probst, G. (2002). *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*, Erlangen: John Wiley & Sons.

Davenport, T. e Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.

Drejer, A. (2002). Situations for innovation management: towards a contingency model, *European journal of innovation management*, Vol. 5, No. 1, pp. 4-17.

Drucker, P. (2007). *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa: Actual Editora.

Easterby-Smith, M., Snell, R. e Gherardi, S. (1998). Organizational learning: diverging communities of practice, *Management Learning*, Vol. 29, No. 3, pp. 259.

Flores, D. (2006). *A gestão eletrônica de documentos (GED) e o impacto das políticas de software livre: uma perspectiva transdisciplinar, comparada nos arquivos do Brasil e Espanha*. Tese Doutorado em Metodologías e Líneas de Investigación en Biblioteconomía e Documentación, Universidad de Salamanca, Espanha.

Friedman, T. (2007). *The world is flat 3.0: A brief history of the twenty-first century*. New York: NY Picador.

Gant, R.M. (1991). The resource-base theory competitive advantage: Implications of strategy formulation, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1997). *O inquérito: teoria e prática*, Oeiras: Celta Editora.

Gil, A. (1996). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, São Paulo: Atlas.

Gouvêa, Maria Teresa Andrade (2005). *Um modelo para fidelização em comunidade de prática*, Rio de Janeiro.

Grant, Tina (1999). *International Directory of Company Histories*, Vol. 29, No. 1, St. James Press.

Grudin, J. (1994). Groupware and Social Dynamics: 8 Challenges for Developers, *Communications of ACM Press*, Vol. 37, No. 1, Califórnia, pp. 92-105.

Guerra, Isabel (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*, Cascais: Principia.

Hamel, G. (1994). *The Concept of core competence*, em Hamel, G. e Heene, A. (ed), *Competence-Base Competition*, New York: Wiley and Sons.

Hay, A e Williamson (1991) *The Strategy Handbook*, Cambridge: Blackwell.

Heaton, L. e Taylor, J. (2002). Knowledge management and professional work: A communication prospective on the knowledge-based organization. *Management Communication Quarterly*, No. 16, pp. 210-236.

Hitt, M. A., Ireland, D., Hoskisson, E. R. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson.

Jamil, George L. (1999). Business Intelligence - Informações para Inteligência nos Negócios, *Revista da Face-Fumec*, No. 1, Belo Horizonte.

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

Johannessen, J. A., Olsen, B. e Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management, *International journal of information management*, Vol. 19, No. 2, pp. 121-139.

Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Essex, *Financial Times Prentice Hall*, England, pp. 635.

Knapp, M. e Daly, J. (2002), *Handbook of interpersonal communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, Issue 3, pp. 529-563.

Laville, Christian e Dionne, Jean (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*, Porto Alegre: Editora Artmed.

Leal, W. e Baêta, A. (2006). The contribution of communities of practice in na innovative enterprise, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 1, No. 4, Jotmi Research Group, Santiago, Chile, pp. 22-29.

Lesser, E. e Prusak, L. (1999). *Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge*, MA: IBM Institute for Knowledge Management.

Lima, Gisela Maria (2001). *A Mediateca Escolar: Individualização e Diferenciação do Ensino*, Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Marcus, R. e Watters, B. (2002). *Collective Knowledge: Intranets, Productivity and the promise of the knowledge workplace*, Redmond: Microsoft Press.

Merriam, Sharan (1998). *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mills, J., Platts, K., Neely, A., Gregory, M., Richards, H. e Bourne, M. (2002). *Creating a winning Business Formula (upgrade)*, Cambridge: Cambridge University Press.

Nielsen, B. e Ciabuschi, F. (2003). Siemens ShareNet: Gestão do Conhecimento na Prática, *Busi-ness revisão da estratégia*, Vol. 14, No. 2, pp. 33-40.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, Boston: Harvard University Press, Nov-Dez, pp. 96-104.

Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, No. 5, pp. 14-37.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.

Ohmael K., (1978), Effective Strategies for Competitive Success, *The McKinsey Quarterly*, Winter, pp. 50-59.

Penrose, Edith (1959). *Theory of th Growth of the Firm*, New York, Wiley.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of competitive advantage: a resource based view, *Strategic Managemente journal*, No. 14, pp. 179-191.

Peteraf, M e Helfat, C. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Managemente Journal*, No. 24, pp. 997-1010.

Pinto, J. C. C. e Curto, J. J. D. (1999), *Estatística para economia e gestão: Instrumentos de apoio à tomada de decisão*, Lisboa: Edições Sílabo.

Ponte, João Pedro (2006). *Estudos de caso em educação matemática*, Nº25, Bolema.

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

Prahalad, C. e Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Preece, J. (2000). *Online Communities: Designing Usability, Supporting Sociability*, New York: John Wiley Sons.

Ramalho, Joaquim (2012). *Knowledge Management and Information Sources: Dig deeper into knowledge*, slides disponibilizados no decorrer da entrevista realizada nesta dissertação no dia 17 de Fevereiro de 2012.

Ray, D. (2006). *Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group.

Rheingold, H. (1993). *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Rogers, E. M. e Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations: A cross-cultural approach*, New York: Free Press.

Rossetti, A. e 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. e Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*, Burlington: Butterworth-Heinemann.

Schilling, M. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Schostek, C. (2004). *Motivierungsmöglichkeiten the example of the knowledge management system ShareNet of Siemens AG*, Master's Thesis, Ludwig Maximilian University of Munique, Germany.

Schumpeter, J.A. (1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, Vol. 7, No. 2, pp. 149-159.

Sharma, R. (2003). Understanding organizational learning through knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management*, No. 2, pp. 343-352.

Smeds, R. (1994). Managing change towards lean enterprises, *International journal of operations & production management*, Vol. 14, No. 3, pp. 66-82.

Teece, D., Pisano, G. e Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic management journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

Tull, D. S. e Hawkins, D. I. (1976). *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*, London: Macmillan Publishing.

Turban, E., McLean, E. e Wetherbe, J. (2002). *Information technology for management: transforming business in the digital economy*, J. Wiley, Issue 3.

Van Den Hooff, B., Leeuw van Weenen, F., Leidner, M. e Huysman, M. (2009). The value of Networks of Practice: The role of embeddedness and media use, *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association*, Chicago, IL, May.

Walton, R. E. (1994) *Tecnologia de informação: o uso da TI pelas empresas que obtém vantagem competitiva*, São Paulo: Atlas.

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

Wenger, E. (1999). Communities of practice: The key to knowledge strategy. Knowledge Directions, *The Journal of the Institute for Knowledge Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 48-63.

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.

Wenger, E., McDermott, R. e Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*, Issue 2, Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

6.2. Webgrafia

Big Four (audit firms) (2012), *Wikipedia*. Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Big_Four_\(audit_firms\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Big_Four_(audit_firms)), acessado em 18 de Janeiro de 2012.

Broadvision (2012), *Wikipedia*. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Broadvision>, acessado a 27 de Fevereiro de 2012.

Businessweek (2009). *The Best Places to Launch a Career*. Disponível em: http://www.businessweek.com/magazine/content/09_37/b4146032027785_page_2.htm, acessado a 19 de Janeiro de 2012.

Deloitte (2012), *Wikipedia*. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Deloitte>, acessado em 18 de Janeiro de 2012.

Deloitte Website (2012). Disponível em: www.deloitte.com, acessado a 19 de Janeiro de 2012.

Fortune (2007). *100 Best Companies to Work For 2007*. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/snapshots/76.html>, acessado a 19 de Janeiro de 2012.

Lotus Notes (2012), *Wikipedia*. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Lotus_Notes, acessado a 27 de Fevereiro de 2012.

Novell (2012). Disponível em: www.novell.com, acessado a 12 de Janeiro de 2012.

Rabechini, R. Jr., Carvalho, M. M., Shimizu, T. e Laurindo, F. J. B. (2001). *O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n2/v8n2a04>, acessado a 5 de Novembro de 2010.

Sharepoint (2012), *Wikipedia*. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sharepoint>, acessado a 27 de Fevereiro de 2012.

Siemens AG (2011), *Wikipedia*. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Siemens_AG, acessado a 17 de Dezembro de 2011.

Silva, Adelina (2011). *Aprendizagem e Comunidades de Prática*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-adelina-aprendizagem-e-comunidade.pdf>, acessado a 3 de Dezembro de 2011.

Stollenwerk, M. F. L. (1999). *Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial: em busca de uma abordagem integrada*. Disponível em: http://abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a27.pdf, acessado a 10 de Dezembro de 2011.

7. Anexos

7.1. Anexo 1

Guião de entrevista à Deloitte

- Fale-nos um pouco da política de gestão do conhecimento da Deloitte?
- Qual a importância da gestão do conhecimento na estratégia da Deloitte?
- Quais as principais ferramentas de gestão do conhecimento na Deloitte?
- Na empresa existe alguma plataforma de colaboração para troca de conhecimentos, onde os colaboradores possam livremente carregar informação e contactar especialistas de certas matérias?
- A existência de uma plataforma interna de comunicação, contribui ativamente para a performance interna da organização? Como a avalia?
- No que se refere à plataforma de colaboração implementada descreva as vantagens das funcionalidades existentes?
- Descreva a forma como a empresa incentiva a troca de conhecimentos entre colaboradores?
- Existe na empresa uma rede informal de pessoas que compartilham e aprendem umas com as outras, através do contacto pessoal ou virtual? Como descreve o seu funcionamento?
- Identifique vantagens competitivas que se traduzem no sucesso da empresa através da disseminação do conhecimento entre colaboradores?

- Enumere vantagens, que na sua opinião resultam da utilização das ferramentas disponibilizadas informaticamente ou pelo contacto direto com outros colaboradores?
- Como caracteriza a política de partilha de conhecimento existente na Deloitte, partilha do conhecimento horizontal ou conhecimento vertical e centralizado?
- Qual o impacto das comunidades de prática (CoPs) na produtividade e eficiência dos colaboradores?
- Qual a influência das comunidades de prática (CoPs) na aprendizagem organizacional?
- As comunidades de prática (CoPs) têm permitido ultrapassar fronteiras geográficas na realização de projectos?
- A gestão do conhecimento (KM) e as comunidades de prática (CoPs) têm permitido reter os conhecimentos de modo eficaz dentro da organização em detrimento da mente dos seus colaboradores?
- Acha que as comunidades de prática (CoPs) têm promovido a construção coletiva do saber através da reunião de pessoas de diferentes áreas da organização?
- De que forma a gestão do conhecimento (KM) e as comunidades de prática (CoPs) têm servido de impulsionadores à inovação na Deloitte?
- Acha que gestão do Conhecimento (KM) e as comunidades de prática (CoPs) constituem vantagem competitiva na Deloitte?
- Consegue quantificar ganhos de produtividade, eficiência ou de valor monetário conseguidos pela gestão do conhecimento (KM) e pelas comunidades de prática (CoPs)?

7.2. Anexo 2

Principais ferramentas do Knowledge Exchange subdivididas por 4 grandes áreas:

Experiencia	Aprendizagem e Desenvolvimento	Organização	Método Ferramentas e suporte
Melhores propostas	Guias de aprendizagem	Ofertas de serviços	Gestão de projetos
Melhores serviços entregues	Competências	Áreas de serviço	Projetos entres e comercializados
Melhores praticas	Currículos	...	Vendas e tecnologia
Conhecimento da indústria	Treinamento		Analistas conexões
Coleções	e-learning		Centro de Excelência em Benchmarking
...	Perfis		Value Toolset
	Books 24x7		...
	Harvard		
	Skillsoft		
...	...		

Quadro 1 - Ferramentas do Knowledge Exchange

Fonte: Ramalho (2012)

7.3. Anexo 3

As responsabilidades da gestão do conhecimento na área de consultadoria:

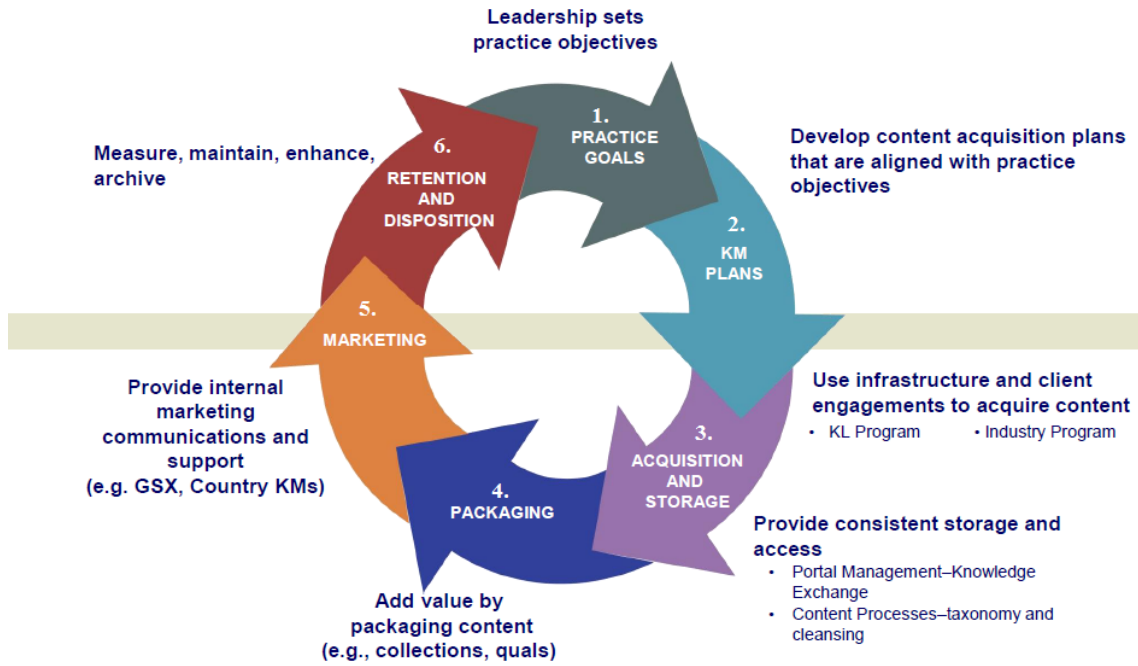


Figura 4 - Responsabilidades KM

Fonte: Ramalho (2012)

7.4. Anexo 4

Exemplo de *request for information* (RFI):

Knowledge content
Knowledge Sharing (RFI) Illustrative

- Request for information sent to Business Support Exchange and Deloitte Network (appropriate communities)

INFORMATION NEEDED: Conceptual design of an integrated business planning process and tool (xxxxx Planning) as well as Reporting structures & financial statements for Media Clients.

DETAIL: Lisbon office is analyzing a Media Industry Group's reporting and planning processes, and developing a conceptual design of an integrated business planning process, considering a future Hyperion Planning's solution implementation.

- We need best practices on integrated business planning process and examples of *Project Plans, Methodologies, Case Studies, Lessons Learned* and *deliverables* regarding a **xxxxxxn Planning implementation's blueprint**.
- We were asked to be innovative and disruptive when designing the new reporting structure and financial statements, so we need examples of *Business Scorecards, P&L Budgets, Balance Sheet Budgets* for media industry organizations (Businesses: Radio, Publishing Newspapers and Magazines), Broadcasting – Sports Channel and outdoor advertising).

CLIENT: N/A

DATE NEEDED BY: ASAP

RFI ORIGINATOR: xxxx, xxx (PT - Lisbon)

REPLY INSTRUCTIONS: Hit Reply to All, and the response will be sent to the RFI Originator, BSX, and the RFI eRoom (your response will not be sent to everyone on the distribution lists)

Help other practitioners by sharing your information and experience.


Figura 5 - *Request for information* (RFI)

Fonte: Ramalho (2012)

7.5. Anexo 5

Exemplo de currículo em MyKX:

Consulting Knowledge Management
MyKX



Punit Renjen
Principal
Seattle
Strategy & Operations > Mergers & Acquisitions >
Available: 12 Dec 2007

[Add/Remove Photo](#)

Current Status:
Active

- [Email Punit Renjen](#)
- [Add Profile to My Link](#)
- [MyKX Profile Advanced Search](#)

Select View

Public View (read-only)

Private View (edit mode)

My Introduction

I am a client service principal focused on M&A. I have more than 20 years of consulting experience and have helped clients in various industries address a range of challenges from development of their M&A strategy to complex post merger integration. I have helped the Firm develop our reengineering method and practices. I serve as Deloitte's global S&O leader. In the spring of 2008, the Journal of Business Strategy will publish an article that I co-authored entitled, "Truths and half truths in M&A."

My Projects

Current Assignments	Available on
<ul style="list-style-type: none"> • Advisor on two M&A engagements 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 Dec 2007
Past Assignments	Proposed Assignments
<ul style="list-style-type: none"> • National Staffing Company -- Corporate Strategy • Telecom Equipment Manufacturer -- Merger Integration 	

My Project Qualifications

Hi-tech Manufacturer	Post Merger Integration	Project Partner	01 Jan 07	31 Sep 07	Punit Renjen
Large Telco	Post Merger Integration	Lead C/S Partner	01 Jan 07	31 Sep 07	Punit Renjen

My Documents

Authored Contributed

Title	Content Date	Content Sub-type	Client	Contributed
The Overconfidence Trap: The High Stakes Game of M&A	10 Aug 07	Deloitte Review		5 Sept 07
Avoiding M&A Disconnect	19 Mar 07	Corporate Dealmaker		27 Mar 07
Beating the Merger	21 Feb 07	Newsletter		27 Mar 07

Preferences

Read Terms and Conditions and Privacy Policy.

I agree to share My Photo on Public view of MyKX.

I agree to share My Links on Public view of MyKX.

You must agree to the statement below to save your profile.

I have read, understand and accept the terms and conditions and privacy policy.

Delegation
Upon explicit authorization, a delegate designated by YOU (i.e., the individual user) will be allowed to access your KX profile, including an opportunity to view and modify your profile. Please select the [Add/Edit Delegate] link to assign or change your delegate.

[Add/Edit Delegate](#)

My Links

External

- [Wall Street Journal](#)
- [The Economist](#)

KX

- [Strategy & Operations Homepage on KX](#)
- [Global Excellence Awards Hall of Fame on KX](#)
- [M&A Homepage on KX](#)
- [M&A Methodology on Marketplace](#)
- ["Iconic Deals" M&A site on KX](#)

Contacts

- [David Grant](#)

My Information

My Resume My Education My Skills

- [Resume \(09 Sep 2007\)](#)
- [Bio 1999 \(18 Jun 1999\)](#)
- [RENJEN_P \(17 Nov 1997\)](#)

My Work Interests

Industry:

Service Area:

My Availability

Available On
12 Dec 2007

Week	Days Available
19 Nov 2007	0
26 Nov 2007	0
3 Dec 2007	0
10 Dec 2007	3

My HR Profile

First Name: Punit

Figura 6 - Currículo em MyKX

Fonte: Ramalho (2012)

7.6. Anexo 6

Percentagem de uso da BSX por região:

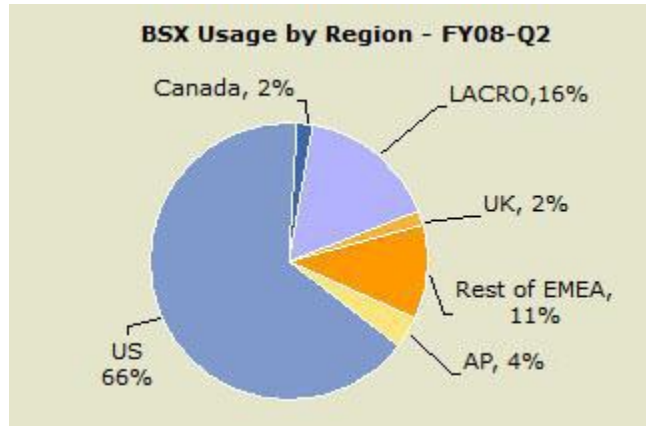


Figura 7 - Percentagem de uso da BSX

Fonte: Ramalho (2012)

Percentagem de uso do KX por país nos últimos 12 meses:

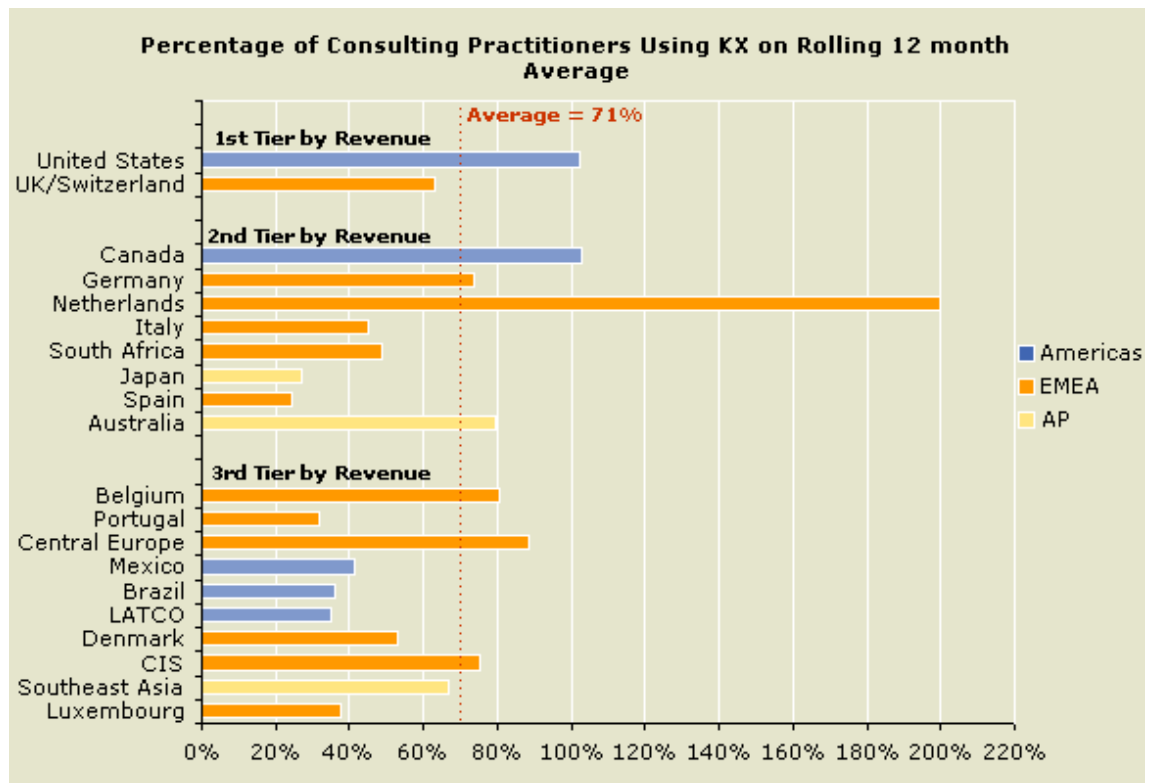


Figura 8 - Percentagem de uso do KX

Fonte: Ramalho (2012)