

## **A IMPLANTAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO EM IMPLANTAÇÃO DE ERP NO SETOR ELÉTRICO**

**Rodrigo Costa dos Santos<sup>1</sup>, Claudia Lopes Pocho<sup>2</sup>, Florinda Matos<sup>3</sup>**

**Abstract.** *The present technical study indicates the strategies used to make the ERP Community of Practice a knowledge management initiative capable of generating value for the people and for the ten organizations involved in the ERP Tool Implementation Project. These strategies aim to minimize risks associated with the implementation of initiatives of this type. Low and / or inadequate performance of the community leader, difficulty in preparing the community of practice 's agenda, low participation of members, among others. Solutions adopted in the structuring and management of this community were found during the study: team designation of leaders; elaboration of the agenda associated with the pedagogical, technical and managerial aspects of the mission of the ERP implementation project. It was concluded that the community of practice consists of a valuable organizational learning initiative capable of supporting the achievement of strategic objectives.*

**Keywords:** *Knowledge management; community of practice; change management; ERP implementation.*

**Resumo.** *O presente estudo técnico indica as estratégias utilizadas para tornar a Comunidade de Prática ERP uma iniciativa de gestão do conhecimento capaz de gerar valor para as pessoas e para as dez organizações envolvidas no Projeto de implantação de ferramenta de ERP. Tais estratégias visam minimizar riscos associados à implantação de iniciativas deste tipo. Baixa e/ou inadequada atuação do líder da comunidade, dificuldade de elaboração da agenda, baixa participação dos membros, entre outros. Soluções adotadas na estruturação e gestão desta comunidade foram encontradas durante o estudo: designação de equipe de líderes; montagem de agenda da comunidade associada à aspectos pedagógicos, técnicos e gerenciais da missão do projeto de implantação do ERP. Conclui-se que a comunidade de prática consiste em valiosa iniciativa de aprendizado organizacional capaz de apoiar o alcance de objetivos estratégicos.*

**Palavras-chave:** *Gestão do conhecimento; comunidade de prática; gestão de mudança; implantação ERP.*

---

<sup>1</sup> Universidade Federal Fluminense - UFF, Rio de Janeiro – Brasil e Post-Doc Engenharia Informática UC\FCTUC\DEI Universidade de Coimbra - Portugal. Email: rcsantos@dei.uc.pt

<sup>2</sup> Furnas Centrais Elétricas S. A, Rio de Janeiro - Brasil. Email: claudialopespocho@gmail.com

<sup>3</sup> IClab - ICAA - Associação para a Gestão do Capital Intelectual, Santarém, Portugal e Dinâmica CET – IUL, Lisboa - Portugal. Email: florinda.matos@icaa.pt

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento expande-se nas organizações no âmbito da sociedade do conhecimento e da economia do conhecimento (CAVALCANTI e GOMES, 2001) seja consolidado por meio dos seus processos produtivos, mas também quando o conhecimento é produzido, durante a execução dos seus projetos.

O presente estudo visa apresentar, a partir de um estudo de caso, as estratégias e ações que podem, umas vez implementadas, garantir o potencial gerador de valor para as pessoas e para as organizações, minimizando obstáculos que interferem na sua capacidade de funcionar como *locus* de aprendizagem, de memória organizacional e de suporte à execução do trabalho.

Para tanto, foi feito um estudo de caso de um projeto de implantação de ERP utilizando comunidades de práticas.

Este trabalho está dividido da seguinte forma: para além da introdução, é composta por uma qualificação do problema abordado e a apresentação do contexto do projeto estudado; uma revisão da literatura; seguido pela metodologia; resultados alcançados; e, por fim, as considerações finais.

## 2. QUALIFICAÇÃO DO PROBLEMA ABORDADO

Muito tem se falado do potencial de geração de valor nas organizações da implantação de práticas de gestão do conhecimento, mas pouco tem se discutido sobre a sustentação destas práticas no tempo, evidenciando o seu potencial inovador e de aumento de produtividade.

Este desafio acentua-se quando a implantação das práticas de gestão do conhecimento visam dar suporte à gestão de projetos estratégicos de grande porte, onde faz-se necessário minimizar os efeitos do *turnover* de pessoal; da dispersão do conhecimento produzido; e superar o desafio da integração e comunicação entre equipes e da tomada de decisão descentralizada.

Logo, este trabalho tem por objetivo evidenciar, por meio de estudo de caso, as práticas e estratégias adotadas quando da implementação de uma comunidade de prática (CoP) para apoiar o Projeto de implantação do software de gestão integrada – ERP em dez empresas de energia elétrica. Práticas estas que tornaram esta iniciativa de gestão do conhecimento produtiva, inovadora e sustentável.

O termo sustentável, nesse trabalho, diz respeito a capacidade de manter e sustentar estas práticas de gestão de conhecimento ao longo do tempo, ou seja, é quando a prática passa ser reconhecida pelos seus agentes e participantes do projeto, que eles enxerguem valor nas ações de gestão de conhecimento e façam uso das ferramentas de comunidade de prática de forma constante e autônoma.

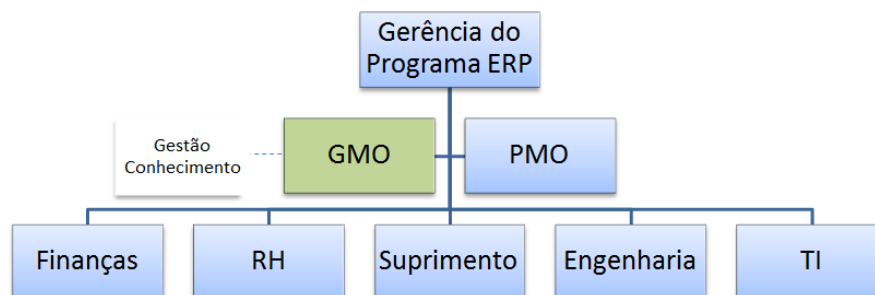
O estudo problematiza, portanto, os fatores críticos de sucesso na implantação e sustentação de comunidades de prática, assim como identifica possíveis soluções para evitar a descontinuidade ou baixa atividade deste tipo de iniciativa nas organizações.

## 2.1. O Projeto ERP

O projeto em estudo constitui um programa de implantação de ERP em dez empresas de um mesmo grupo empresarial do setor de energia elétrica no Brasil. Este projeto abrange mais de 300 processos organizacionais, que estão organizados em quatro macroprocessos: Finanças, Recursos Humanos, Suprimento e Engenharia. O projeto envolve mais de 900 pessoas nas dez empresas, entre funcionários das diferentes áreas de negócio, tecnologia da informação e prestadores de serviços.

A equipe de gestão de conhecimento está inserida na frente denominada GMO - Gestão de Mudança Organizacional - conforme demonstrado no organograma do projeto apresentado na figura 1. A frente de GMO é responsável pelas ações de comunicação do programa ERP, treinamentos da equipe de projeto, identificação e qualificação das partes interessadas, condução de ações de engajamento e comprometimento das lideranças, entre outras ações ligadas à sustentação da mudança planejada.

Figura 1 – Organograma do Projeto ERP



## 2.2. A Comunidade de Prática

## 2.2 1 Descrição

A Comunidade de Prática ERP foi criada em agosto de 2017 no âmbito do Programa de Gestão do Conhecimento já existente em uma das dez empresas integrantes do projeto. Suportada por uma ferramenta robusta de aprendizado colaborativo e social, esta iniciativa segue a linha da gestão do conhecimento com foco nas pessoas (BITENCOURT, 2010), tendo como objetivo maior se constituir em um ambiente de referência dos conhecimentos estratégicos, táticos e operacionais capazes de alavancar o sucesso da implantação do ERP. Com 1007 membros, esta comunidade de prática possui 44 subcomunidades (recortes de grupos de profissionais dentro do universo maior da comunidade), segundo o critério das frentes de trabalho do projeto: tecnologia, gestão da mudança, gerência, *templates* e macroprocessos do negócio: finanças, recursos humanos, suprimentos e engenharia.

Na Comunidade de Prática ERP foram compartilhados os principais artefatos gerados pelo escritório de projetos (PMO) que seguiu uma metodologia construída levando em conta as boas práticas do PMBOK (PMI, 2017). Dentre esses documentos, destacam-se o cronograma, a estrutura analítica do projeto, a lista de equipe, as matrizes de risco, o plano de comunicação e os relatórios de *status* quinzenais.

Nas subcomunidades de prática das frentes de negócio, foram compartilhados os processos mapeados, tanto o AS-IS, quanto o TO-BE, na notação BPMN, além de um descritivo do processo, papéis e responsabilidades, regras de negócios e cenários específicos de cada uma das dez empresas.

Na subcomunidade geral do ERP, área comum a todos os seus membros, foram disponibilizados documentos de interesse geral do projeto, como um glossário de termos adotados nas empresas, organograma do projeto, documentos com contatos dos participantes, lista telefônica e um guia de boas-vindas com informações importantes sobre o espaço físico do projeto, localização dos restaurantes, posto médico, saídas de emergência, manutenção, entre outros.

### 2.2.2 Estratégias Adotadas

Nesta parte do estudo, indicamos as principais práticas adotadas para permitir o alinhamento da comunidade com as estratégias/objetivos de negócios, assim como para garantir a promoção e sustentação da atividade comunitária. As estratégias e ações desenvolvidas visaram responder às questões postas pelos estudos da AQPC (2010) que refletem sobre a efetividade das comunidades de prática, assim como sobre os fatores críticos de sucesso para que estas se tornem essenciais para o sucesso de seus membros e da organização. Quando da estruturação da Comunidade de Prática ERP objetivou-se que tal iniciativa permanecesse vital e dinâmica durante todo o projeto.

Logo, as estratégias e ações adotadas procuraram superar os obstáculos potenciais à sustentação de uma comunidade de prática: a manutenção do apoio à liderança, apoiar o envolvimento / participação dos membros e assegurar o alinhamento contínuo entre os objetivos da CoP e as necessidades gerais de negócios. (AQPC, 2010).

Quanto ao apoio da liderança: a adoção da comunidade enquanto estratégia de gestão do conhecimento do projeto foi decidida no comitê executivo do projeto e apoiada pelo seu líder principal. Os líderes da comunidade formam um equipe multidisciplinar composta por gerentes e técnicos, com competências do negócio do projeto, pedagógicas e de gestão da mudança.

No que se refere a assegurar o alinhamento contínuo entre os objetivos da CoP e as necessidades gerais de negócio, optou-se por organizá-la de acordo com as frentes de trabalho, onde cada equipe dentro do projeto possui um espaço colaborativo próprio para disseminar e produzir conhecimento.

Como estratégia complementar, subcomunidades gerais de acompanhamento e execução do projeto foram criadas para garantir a integração dos times, socializar decisões tomadas transversalmente e de forma ágil, e difundir metodologias de trabalho que deveriam ser adotadas de forma padronizada pelos mais de 200 profissionais diretamente envolvidos no Projeto.

A comunidade de prática foi estruturada de acordo com as necessidades de desenvolvimento das fases formais do projeto e do desenrolar do trabalho das equipes, o que sanou os desafios comuns de dinamização e valor das atividades planejadas para os membros de uma comunidade de prática. Seu planejamento expressa esta estratégia continuamente. Um exemplo disso, foi o uso da Comunidade de Prática ERP para abrigar as salas de aula, em âmbito virtual, das capacitações para usuários do ERP, disponibilizando todo o material didático produzido.

Para apoiar o envolvimento / participação dos membros, atividades lúdicas (brindes) reforçaram o acesso dos membros no ambiente colaborativo e social. A agenda da comunidade incluiu atividades de integração, onde eventos e atividades foram desenvolvidas em âmbito presencial e virtual de forma associada.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

Para apoiar o estudo realizado, optou-se pela realização de revisão da literatura principalmente em gestão do conhecimento e, em específico, na estruturação e gestão de comunidades de prática. A seguir, destacamos *highlights* desta revisão.

A APQC define uma comunidade de prática como um grupo de pessoas que atuam de forma conjunta para compartilhar e aprender um com o outro, de acordo com interesse(s) em comum em torno de um corpo de conhecimentos. São movidas pelo intuito de partilhar problemas, experiências, *insights*, *templates*, ferramentas e melhores práticas. (APQC, 2010).

As comunidades tendem a se tornar o *locus* de identificação, compartilhamento e criação de conhecimento valioso. Atualmente, a comunidade de prática enquanto iniciativa de gestão do conhecimento está sendo amplamente utilizada. “Entretanto, nem todos os grupos que se envolvem em uma temática que lhes é comum podem ser denominados de comunidade e nem todas as comunidades são comunidades de prática”. (FERREIRA e SILVA, 2014, p, 41).

Para garantir a sustentabilidade das comunidades de prática, muitos estudos vêm sendo desenvolvidos identificando melhores práticas a serem adotadas (AQPC, 2010; WENGER e SNYDER, 2000). Estes indicam a necessidade das comunidades de prática serem: a) legitimadas e reconhecidas na organização; b) integradas no negócio; c) suportadas por tecnologias adequadas; d) integradas a iniciativas correlatas, como por exemplo, as universidades corporativas; e e) patrocinadas formalmente (WENGER e SNYDER, 2000). Além disso, faz-se necessário construir comunidades potencializando redes já existentes; e garantir que estas comunidades cumpram objetivos organizacionais explícitos, dando-lhe sentido e direção.

Torna-se também fundamental alinhá-las às necessidades da organização; adotar planos para a comunidade; garantir meios para apoiar e capacitar os seus líderes; conscientizar os seus membros; e comunicar o valor desta iniciativa.

### 4. METODOLOGIA

O presente trabalho constitui um estudo de caso que é um método qualitativo que consiste em descrever e aprofundar uma realidade. O estudo de caso contribui para apresentar e compreender melhor fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos de uma organização. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. Para orientar o estudo de caso, pesquisas sobre as melhores práticas para garantir a sustentação e a elevada atividade de uma comunidade de prática foram utilizadas como critérios de análise e reflexão.

## 5. RESULTADOS ALCANÇADOS

As várias estratégias utilizadas na Comunidade de Prática ERP permitiram que esta iniciativa, objeto deste estudo, atendessem seus objetivos. Como resultado, temos a utilização no tempo de forma sustentável desta comunidade. O indicador a seguir nos aponta tal desempenho. A título de referência cumpre ressaltar que há 34 comunidades de prática e bases do conhecimento ao todo na empresa que abrigou a Comunidade de Prática ERP; 509 subcomunidades de prática - agrupamentos lógicos de conhecimento (por tema, por processo, por item de conhecimento, etc.) como partes das comunidades de prática e bases do conhecimento existentes.

O indicador aqui utilizado aponta as 10 subcomunidades mais ativas no âmbito deste universo, ou seja, dentre as 509 em funcionamento (dados extraídos automaticamente das métricas do ambiente virtual e colaborativo da comunidade). O resultado coloca que, das 10 mais ativas, 6 pertencem à Comunidade de Prática analisada, ou seja, do projeto ERP. Dentre as 10, as 3 primeiras fazem parte do mesmo projeto, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Estatísticas das Comunidades de Prática

Subcomunidades	Visitas	Criações	Atualizações	Segue	Curtir	Comentários	Downloads
<u>Subcomunidade operacional</u>	920	343	87	2.787	27	2	4.224



<u>Subcomunidad geral do ERP</u>	1.389	315	81	951	68	6	1.015
<u>Subcomunidad gerencial</u>	332	384	54	590	2	2	348
<u>Subcomunidad de prática A</u>	5	636	16	633	0	0	17
<u>Sala de Aula Virtual de Finanças</u>	95	148	7	459	0	0	362
<u>Subcomunidad geral de RH</u>	323	120	33	276	4	2	272
<u>Subcomunidad de prática B</u>	20	0	0	501	0	0	501
<u>Subcomunidad de prática C</u>	415	29	1	218	8	10	332
<u>Subcomunidad de Gestão da Mudança Organizacional</u>	278	117	26	250	4	8	303
<u>Subcomunidad de Prática D</u>	291	0	0	148	28	4	390

As subcomunidades assinaladas em verde pertencem à comunidade de prática analisada, tendo estas subcomunidades nomes fictícios para fins de evidencição somente. As subcomunidades em amarelo pertencem às demais comunidades existentes no universo das 509.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo destaca as comunidades de prática enquanto uma iniciativa de gestão do conhecimento eficaz e sustentável, à medida que são estruturadas e geridas conjugadamente enquanto estratégia pedagógica (apropriada para o desenvolvimento profissional e à produção de conhecimentos), estratégia de negócio (apropriada ao alcance de metas e objetivos organizacionais) e estratégia de memória organizacional (adequada ao apoio, de organização e compartilhamento dos documentos gerados pela gestão de projeto - PMO).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQPC. (2010) Sustaining Effective Communities of Practice *An overview of findings from APQC's Collaborative Research*. APQC: USA, (Disponível em 5/5/2018: <http://public.dhe.ibm.com/services/us/gbs/bus/hcm/rbtt/copsustain.pdf> )



BITENCOURT, C. Org. (2010) *Gestão contemporânea de pessoas* - novas práticas, conceitos tradicionais. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman.

CAVALCANTI, M. e GOMES, E.(2001) Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia. PRODUÇÃO, vol.10 n.2, maio, p.53-64

FERREIRA, Andréia de Assis and SILVA, Bento Duarte da. (2014) Comunidade de prática on-line: uma estratégia para o desenvolvimento profissional dos professores de História. *Educ. rev.* [online]. vol.30, n.1, pp. 37-64. (Disponível em 5/5/2018: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v30n1/a03v30n1.pdf>)

PMI. (2017) Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK 6th ed. EUA: Project Management Institute.

YIN, Roberto K. (2001) Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam.

WENGER, E.C. and SNYDER, W.M.(2000) Communities of Practice: The Organizational Frontier. Harvard Business Review. JAN- FEB, 139 - 145.