

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP
Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Câmpus Bauru

ALINE CRISTINA ROMAGNOLI

**CONTRIBUIÇÃO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA VIRTUAIS EM AMBIENTES
ORGANIZACIONAIS:**

estudo de caso em uma empresa pública brasileira

Bauru

2026

ALINE CRISTINA ROMAGNOLI

**CONTRIBUIÇÃO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA VIRTUAIS EM AMBIENTES
ORGANIZACIONAIS:**

estudo de caso em uma empresa pública brasileira

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Câmpus Bauru, para obtenção do título de Mestre em Mídia e Tecnologia.

Área de Concentração: Ambientes
Midiáticos e Tecnológicos

Orientador(a): Profa. Dra. Karina Woehl
de Farias

Bauru

2026

Romagnoli, Aline Cristina

Contribuição das comunidades de prática virtuais em ambientes organizacionais: : estudo de caso em uma empresa pública brasileira /

Aline Cristina Romagnoli. -- Bauru, 2026

209 f. : il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru

Orientadora: Karina Woehl de Farias

1. Gestão do conhecimento. 2. Tecnologia. 3. Comunidades de prática. 4. Comunidades de prática virtuais. I. Título.

ATA DE DEFESA



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Bauru



ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ALINE CRISTINA ROMAGNOLI, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 26 de março de 2026, às 15h, no(a) Sala 2 A e Sala Virtual do Google Meet - <https://meet.google.com/cbs-rqkk-hkx>, realizou-se a defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de ALINE CRISTINA ROMAGNOLI, intitulada "Contribuição das Comunidades de Prática Virtuais em ambientes organizacionais: estudo de caso em uma empresa pública brasileira.". A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professora Doutora KARINA WOEHL DE FARIAS (Orientador(a) - Participação Presencial) do(a) Departamento de Jornalismo / UNESP / Câmpus de Bauru - FAAC, Professora Associada CELIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS (Participação Presencial) do(a) Departamento de Audiovisual e Relações Públicas / UNESP / Câmpus de Bauru - FAAC, Professor Titular JOÃO AMATO NETO (Participação Virtual) do(a) Escola Politécnica/Departamento de Engenharia de Produção / Universidade de São Paulo, Após a exposição pela mestranda e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: aprovada ----- . Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

Professora Doutora KARINA WOEHL DE FARIAS

com distinção
e recomendação de
publicação da
pesquisa e para
o doutorado

AGRADECIMENTOS

31 de dezembro de 2025.

Escolhi esse dia tão especial e cheio de boas energias para fazer uma retrospectiva sobre a minha jornada acadêmica e agradecer. Foram tantas pessoas especiais que cruzaram meu caminho ao longo desses últimos anos. Desde então, tenho sido agraciada com toda sorte de bençãos, com pessoas, suporte material e apoio emocional, que me permitiram chegar a essa data com o coração repleto de gratidão. E, assim, enquanto espero o momento da virada, escrevo a cada um de vocês que tornaram esse sonho possível.

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus – ou Universo, como gosto carinhosamente de chamá-lo.

Ao meu parceiro de caminhada, Rozário, por ter, literalmente, percorrido esse caminho comigo. Foram milhares de quilômetros rodados, desde que me mudei para Brasília em agosto de 2024, e algumas dezenas de sanduíches consumidos à beira da estrada, para que eu não desistisse do meu sonho de ser mestre. Ele me apoiou quando achei que não fosse conseguir, quando o cansaço ameaçou me abater, quando o desespero com os prazos me tiravam a paz, quando as lágrimas rolavam e as noites eram insones. Nunca serei grata o suficiente por essa parceria.

Aos meus familiares, especialmente a minha mãe Lúcia, meu pai Valdir e meu irmão Luiz Guilherme, que souberam compreender as minhas ausências em razão dos estudos e me apoiaram, de várias formas, para que eu conseguisse realizar o meu sonho. Vocês são muito especiais para mim.

Ao Ted, que sentiu muito a minha ausência nos passeios e brincadeiras ao longo desses dois anos.

Aos Correios, que incentivam continuamente o desenvolvimento dos empregados por meio de políticas de bolsa de estudos.

Aos meus amigos de Jaú, Bauru e Brasília, que nunca me abandonaram nessa caminhada: Luana, Érica, Luciane Giroto, Luciane Faustino, Dionísio, Thaís, Silvia, Elizandra e Manuela.

À minha professora de Yôga e uma das minhas melhores amigas, Amanda Carvalho, por respeitar minhas ausências e me ensinar a respirar quando tudo estava um caos.

À minha psicóloga Carina, cujo apoio profissional foi fundamental nessa jornada.

Aos meus amigos do PPGMIT, pessoas incríveis, engraçadas, dispostas a compartilhar conhecimento. Eu não imaginava que seria tão feliz compartilhando essa caminhada com vocês.

Às minhas líderes nos Correios, Simone, Magda Mirian, Isabel e Clarissa que, durante esses dois anos, souberam compreender as demandas do mestrado e sempre me apoiaram no meu desenvolvimento pessoal e profissional. Eu agradeço todos os dias por ter conhecido mulheres fortes como vocês!

Aos mais de quinhentos colegas de empresa que participaram voluntariamente da pesquisa para que esse estudo se tornasse realidade. Vocês contribuíram para que essa fosse uma das pesquisas quantitativas com maior número de respondentes sobre o tema Comunidades de Prática. Vocês são realmente incríveis.

Ao Professor e amigo Ricardo Ken Fujihara, pelo incentivo constante ao meu desenvolvimento pessoal e profissional, pelo apoio incansável na parte estatística dessa pesquisa, pelos materiais emprestados e pelas horas de conversa sobre os temas Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática. Gratidão!

Ao Professor José Renato Sátiro Santiago Junior, com quem aprendi tanto sobre Gestão do Conhecimento. Obrigada pelos livros, pelas lives de GC que fizemos juntos por tanto tempo, pelo incentivo e vibração pelas minhas conquistas.

E especialmente à minha orientadora Karina Woehl de Farias, que aceitou esse desafio, me acolhendo em um momento muito difícil, quando eu estava prestes a desistir. Você foi firme, porém gentil. Acreditou no meu potencial e trouxe luz à minha pesquisa. Saiba que tu tens sido a minha inspiração agora que eu também sou orientadora em um programa de pós-graduação. Gratidão e que Deus siga iluminando sempre o seu caminho.

ROMAGNOLI, A. C. de. **Contribuição das comunidades de prática virtuais em ambientes organizacionais**: estudo de caso em uma empresa pública brasileira, 2025, 216 f. Dissertação (Mestrado Mídia e Tecnologia) - FAAC - UNESP, sob a orientação da profa. Dra. Professora Doutora Karina Woehl de Farias, Bauru, 2025.

RESUMO

No contexto organizacional, a Gestão do Conhecimento (GC) é operacionalizada por meio de processos e tecnologias, denominadas iniciativas de GC. Entre essas iniciativas destacam-se as Comunidades de Prática, especialmente as Virtuais, cuja relevância é amplamente reconhecida na literatura internacional. Apesar desse reconhecimento, observa-se no contexto brasileiro a escassez de estudos empíricos e quantitativos voltados à identificação da contribuição dessas Comunidades em contextos organizacionais, sobretudo no setor público. Diante desse cenário, a presente dissertação teve como objetivo geral analisar a contribuição das Comunidades de Prática Virtuais em uma empresa pública brasileira, considerando suas características estruturais, o perfil dos participantes e a percepção dos atores envolvidos quanto aos benefícios individuais e organizacionais decorrentes de sua participação. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva, conduzida por meio de um estudo de caso. A coleta de dados envolveu uma pesquisa documental e a aplicação de um *survey* junto aos participantes das Comunidades analisadas, cujos dados foram tratados por meio de estatística descritiva. Os resultados indicaram que na percepção dos participantes, as Comunidades contribuem para a aquisição de conhecimentos e aprimoramento/desenvolvimento de habilidades na dimensão individual e para colaboração entre áreas e comunicação na dimensão organizacional. Adicionalmente, os achados revelaram percepções mais positivas entre mulheres, profissionais sêniores e participantes que se consideram ativos nas Comunidades. Por fim, a pesquisa contribuiu para o avanço desse campo de conhecimento ao preencher lacunas da literatura nacional sobre o tema, além da contribuição metodológica, ao desenvolver um instrumento confiável estatisticamente, aplicado a uma amostra expressiva, conferindo rigor e potencial de replicabilidade em outras organizações públicas e privadas em estudos futuros. Em termos práticos, o estudo oferece possibilidade de aplicação imediata e direcionamentos para tomada de decisão na organização pesquisada.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; tecnologia; comunidades de prática; comunidades de prática virtuais.

ABSTRACT

In the organizational context, Knowledge Management (KM) is operationalized through processes and technologies, referred to as KM initiatives. Among these initiatives, Communities of Practice - particularly Virtual Communities of Practice (VCoPs) - stand out, and their relevance is widely recognized in the international literature. Despite this recognition, there is a noticeable scarcity of empirical and quantitative studies in the Brazilian context aimed at identifying the contributions of these Communities within organizational settings, especially in the public sector. In light of this gap, the present dissertation aimed to analyze the contribution of Virtual Communities of Practice in a Brazilian public organization, considering their structural characteristics, participants' profiles, and the perceptions of involved actors regarding the individual and organizational benefits arising from participation. To achieve this objective, a quantitative and descriptive study was conducted through a case study approach. Data collection involved documentary research and the administration of a survey to participants of the analyzed Communities, with data treated using descriptive statistics. The results indicate that, from the participants' perspective, the Communities contribute to knowledge acquisition and the improvement and development of skills at the individual level, as well as to interdepartmental collaboration and communication at the organizational level. Additionally, the findings revealed more positive perceptions among women, senior professionals, and participants who consider themselves active within the Communities. Finally, the study contributes to the advancement of this field by addressing gaps in the national literature, as well as offering a methodological contribution through the development of a statistically reliable instrument applied to a significant sample, ensuring rigor and potential replicability in future studies across public and private organizations. In practical terms, the study provides immediate applicability and supports decision-making within the investigated organization.

Keywords: knowledge management; technology; communities of practice; virtual communities of practice.

RESUMEN

En el contexto organizacional, la Gestión del Conocimiento (GC) se operacionaliza a través de procesos y tecnologías, denominadas iniciativas de GC. Entre estas iniciativas se destacan las Comunidades de Práctica, especialmente las Comunidades de Práctica Virtuales (CPV), cuya relevancia es ampliamente reconocida en la literatura internacional. A pesar de este reconocimiento, se observa en el contexto brasileño una escasez de estudios empíricos y cuantitativos orientados a la identificación de la contribución de estas Comunidades en contextos organizacionales, especialmente en el sector público. Ante este escenario, la presente disertación tuvo como objetivo general analizar la contribución de las Comunidades de Práctica Virtuales en una empresa pública brasileña, considerando sus características estructurales, el perfil de los participantes y la percepción de los actores involucrados en cuanto a los beneficios individuales y organizacionales derivados de su participación. Para alcanzar este objetivo, se realizó una investigación de naturaleza cuantitativa y descriptiva, desarrollada mediante un estudio de caso. La recolección de datos incluyó una investigación documental y la aplicación de una encuesta a los participantes de las Comunidades analizadas, cuyos datos fueron tratados mediante estadística descriptiva. Los resultados indicaron que, en la percepción de los participantes, las Comunidades contribuyen a la adquisición de conocimientos y al perfeccionamiento y desarrollo de habilidades en la dimensión individual, así como a la colaboración entre áreas y a la comunicación en la dimensión organizacional. Adicionalmente, los hallazgos revelaron percepciones más positivas entre mujeres, profesionales séniores y participantes que se consideran activos en las Comunidades. Por último, la investigación contribuyó al avance de este campo de conocimiento al cubrir vacíos en la literatura nacional sobre el tema, además de aportar una contribución metodológica mediante el desarrollo de un instrumento estadísticamente confiable, aplicado a una muestra significativa, lo que otorga rigor y potencial de replicabilidad en otras organizaciones públicas y privadas en estudios futuros. En términos prácticos, el estudio ofrece posibilidades de aplicación inmediata y orientaciones para la toma de decisiones en la organización investigada.

Palabras clave: gestión del conocimiento; tecnología; comunidades de práctica; comunidades de práctica virtuales.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura da base de conhecimento organizacional.....	25
Figura 2 - Ineficiência na comunicação do conhecimento	28
Figura 3 - Modelo SECI e a espiral do conhecimento	29
Figura 4 - Processos essenciais de Gestão do Conhecimento	31
Figura 5 - Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento	32
Figura 6 - Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento.....	35
Figura 7 - As três eras do conhecimento.....	40
Figura 8 - Quatro eras do conhecimento.....	41
Figura 9 - <i>Framework</i> de um sistema de Gestão do Conhecimento	48
Figura 10 - Elementos estruturantes de Comunidades de Prática	55
Figura 11 - Elementos estruturantes de Comunidades de Prática	56
Figura 12 - Sociograma de uma Comunidade de Prática.....	61
Figura 13 - Ferramentas tradicionais em Comunidades de Prática Virtuais.....	68
Figura 14 - Adoção de ferramentas tecnológicas nas Comunidades da BHP	69
Figura 15 - Impacto social da organização pesquisada	77
Figura 16 - Representação gráfica do Modelo de GC da organização pesquisada ..	79
Figura 17 - Síntese do percurso metodológico.....	82
Figura 18 - Resultados de busca para os termos pesquisados.....	84
Figura 19 - Mapeamento preliminar de literatura com uso de IA.....	95
Figura 20 - Linha do tempo das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada.....	98
Figura 21 - Exemplo de Comunidades públicas e privadas	99
Figura 22 - Exemplo de Comunidades aberta e restrita	101
Figura 23 - Cadeia de valor da organização pesquisada	103
Figura 24 - Comunidades por macroprocesso da cadeia de valor	104
Figura 25 - Único processo da Operação que possui Comunidade de Prática	104
Figura 26 – Interface da plataforma <i>Viva Engage</i>	105
Figura 27 - Exemplo de repositório de uma Comunidade de Prática Virtual	107
Figura 28 – Recursos integrados às Comunidades de Prática Virtuais.....	108
Figura 29 - Sociograma das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada.....	109
Figura 30 - Efeito 90-9-1.....	122
Figura 31 – Exemplo de transmissão ao vivo realizada por uma Comunidade	152
Figura 32 – Uso do recurso pergunta para resolução de problemas.....	156
Figura 33 - Sociograma das relações: participantes ativos e observadores	174
Figura 34 - Principais benefícios identificados na literatura	179

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comunidades por nível de acesso	99
Gráfico 2 - Comunidades por tipo de configuração de postagem	100
Gráfico 3 - Faixa etária dos participantes das Comunidades de Prática Virtuais	115
Gráfico 4 - Tempo de empresa dos participantes.....	116
Gráfico 5 - Área de atuação dos participantes	117
Gráfico 6 - Lotação dos participantes	117
Gráfico 7 - Participantes por sexo	118
Gráfico 8 - Comunidades mais citadas pelos respondentes da pesquisa	119
Gráfico 9 - Perfil de participação	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos de conhecimento e seus referenciais teóricos	36
Quadro 2 - Processos e iniciativas para identificar conhecimento	42
Quadro 3 - Processos e iniciativas para criar/desenvolver conhecimento	44
Quadro 4 - Processos e iniciativas para reter/armazenar conhecimento	45
Quadro 5 - Processos e iniciativas para compartilhar conhecimento	46
Quadro 6 - Processos e iniciativas para aplicar conhecimento	47
Quadro 7 - Comparativo entre diferentes estruturas organizacionais	57
Quadro 8 – Diferentes tipos de Comunidades.....	58
Quadro 9 - Ferramentas para Comunidades de Prática Virtuais.....	70
Quadro 10 - Benefícios individuais e organizacionais das Comunidades de Prática	73
Quadro 11 - Benefícios individuais, comunitários e organizacionais	74
Quadro 12 – Mecanismos de busca utilizados na pesquisa.....	83
Quadro 13 – Estudos nacionais sobre benefícios em Comunidades de Prática	85
Quadro 14 - Benefícios individuais e organizacionais para composição do survey ..	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de participantes inscritos nas Comunidades públicas	111
Tabela 2 - Principais indicadores de performance	113
Tabela 3 - Percepção dos respondentes sobre o benefício aquisição de conhecimento	125
Tabela 4 - Percepção dos respondentes sobre o benefício aprimoramento e/ou desenvolvimento de habilidades	125
Tabela 5 - Percepção dos respondentes sobre o benefício realização pessoal e profissional	127
Tabela 6 - Percepção dos respondentes sobre o benefício reconhecimento pessoal e profissional	128
Tabela 7 - Percepção dos respondentes sobre o benefício reputação pessoal e profissional	131
Tabela 8 - Comparação da percepção do benefício reputação entre participantes ativos e observadores	131
Tabela 9 - Percepção dos respondentes sobre o benefício pertencimento	133
Tabela 10 - Percepção dos respondentes sobre o benefício confiança	134
Tabela 11 - Percepção dos respondentes sobre o benefício produtividade	136
Tabela 12 - Percepção dos respondentes sobre o benefício acesso a recursos	138
Tabela 13 - Percepção dos respondentes sobre o benefício redes de relacionamento	140
Tabela 14 - Percepção dos respondentes sobre o benefício identificação e acesso a especialistas	143
Tabela 15 - Percepção dos respondentes sobre o benefício comunicação	145
Tabela 16 - Percepção dos respondentes sobre o benefício redução de erros e retrabalhos	146
Tabela 17 - Percepção dos respondentes sobre o benefício redução de custos	148
Tabela 18 - Percepção dos respondentes sobre o benefício redução de tempo....	150
Tabela 19 - Percepção dos respondentes sobre o benefício inovação de processo	152
Tabela 20 - Percepção dos respondentes sobre o benefício inovação de produto .	153
Tabela 21 - Percepção dos respondentes sobre o benefício resolução de problemas	155
Tabela 22 - Percepção dos respondentes sobre o benefício melhoria dos resultados e indicadores na organização.....	157
Tabela 23 - Percepção dos respondentes sobre o benefício colaboração	159
Tabela 24 - Percepção dos respondentes sobre os benefícios organizacionais	160
Tabela 25 - Percepção média sobre cada benefício	162
Tabela 26 - Moda	164
Tabela 27 - Medidas de dispersão: desvio-padrão e coeficiente de variação	165
Tabela 28 - Escala de medição para o <i>Alpha de Cronbach</i>	167
Tabela 29 - Estatísticas de confiabilidade para os benefícios individuais	167
Tabela 30 - Estatísticas de confiabilidade para benefícios organizacionais	167
Tabela 31 - Percepção sobre os benefícios por sexo, em ordem crescente de diferença percentual	169

Tabela 32 - Efetivo por faixa etária.....	170
Tabela 33 - Percentual de concordância por faixa etária	172
Tabela 34 - Análise comparativa entre participantes ativos e observadores.....	175
Tabela 35 - Síntese da percepção dos respondentes em relação aos benefícios individuais e organizacionais.....	181
Tabela 36 - Benefícios mais percebidos pelos participantes.....	182

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

APO - *Asian Productivity Organization*

APQC - *American Productivity & Quality Center*

ARS – Análise de Redes Sociais

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

BHP - *Broken Hill Proprietary*

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

COMPAPS - Comunidades de Práticas em Atenção Primária à Saúde

CONASEMS - Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

COPs - Comunidades de Prática

COP MGCI - Comunidade de Práticas de Maturidade em Gestão do Conhecimento e Inovação

CPVs - Comunidades de Prática Virtuais

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

GC - Gestão do Conhecimento

GI – Gestão da Informação

GIF - *Graphics Interchange Format*

IA – Inteligência Artificial

IBE - *International Bureau of Education*

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

ISO - *International Organization for Standardization*

LA – Lição Aprendida

MNPR - Movimento Nacional da População de Rua

NASA – *National Aeronautics and Space Administration*

NBR – Normas Brasileiras

ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SECI – acrônimo para Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

UNESCO - *United Nations Educational Scientific Cultural Organization*.

WBG – *World Bank Group*

W3C - *World Wide Web Consortium*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Sociedade do Conhecimento: o saber como recurso estratégico das organizações	22
2.2 Os caminhos da gestão do conhecimento: histórico e contexto atual	26
2.3 Iniciativas de Gestão do Conhecimento	36
2.3 Processos de conhecimento	42
2.3.1 Identificar conhecimento	42
2.3.2 Criar/desenvolver conhecimento	43
2.3.3 Reter/armazenar conhecimento	44
2.3.4 Compartilhar/disseminar conhecimento	45
2.3.5 Aplicar/utilizar conhecimento	46
2.4 Comunidades de Prática	49
2.5 Do analógico ao virtual: a tecnologia alavancando as Comunidade de Prática	62
2.6 Ferramentas tecnológicas de apoio às Comunidades de Prática Virtuais	67
2.7 Benefícios das Comunidades de Prática Virtuais	71
3 PERCURSO METODOLÓGICO	76
3.1 Contexto da pesquisa: uma empresa do tamanho do Brasil	76
3.1.1 Uma organização na vanguarda da gestão do conhecimento	78
3.2 Caminhos metodológicos	81
3.2.1 Revisão narrativa de literatura	82
3.3 Coleta de dados	85
3.3.1 Pesquisa documental	86
3.3.2 Pesquisa de levantamento	87
3.4 Procedimento ético e sigilo da pesquisa	92
3.5 Riscos da pesquisa	93
3.6 Procedimento para análise dos dados	94
3.7 Uso declarado de inteligência artificial generativa	95
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	97
4.1 Caracterização das Comunidades de Prática Virtuais	97
4.1.1 Histórico das Comunidades de Prática Virtuais	97
4.1.2 Alinhamento à estratégia organizacional	102
4.1.3 Aspectos tecnológicos	105
4.1.4 Papeis, interações e engajamento	108
4.2 Percepção dos participantes sobre os benefícios das Comunidades de Prática Virtuais	114
4.2.1 Perfil sociodemográfico dos participantes das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada	115
4.3 Benefícios individuais	122
4.3.1 Aprendizagem (capital de aprendizagem): aquisição de novos conhecimentos e habilidades	123
4.3.2 Realização/satisfação pessoal	126
4.3.3 Reconhecimento	127
4.3.4 Reputação (capital reputacional)	129
4.3.5 Pertencimento	132
4.3.6 Confiança	133

4.3.7 Produtividade pessoal	135
4.3.8 Acesso a recursos (capital tangível)	137
4.3.9 Formação de redes de relacionamento (capital social).....	139
4.4 Benefícios organizacionais	141
4.4.1 Identificação e acesso a especialistas	142
4.4.2 Comunicação organizacional	143
4.4.4 Redução de erros e retrabalhos	145
4.4.5 Redução de custos	147
4.4.6 Redução de tempo.....	148
4.4.7 Inovação de processo e produto.....	150
4.4.8 Resolução de problemas.....	153
4.4.9 Melhoria dos resultados e indicadores organizacionais	156
4.4.10 Colaboração (capital de colaboração)	158
4.4.11 Benefício organizacional	160
4.5 Medidas de tendência central: média	161
4.6 Medida de tendência central: moda.....	163
4.7 Medidas de dispersão: desvio-padrão e coeficiente de variação	164
4.8 Análise de confiabilidade	166
4.9 Análises comparativas	167
4.9.1 Concordância por sexo	168
4.9.2 Concordância por faixa etária	170
4.9.3 Concordância entre participantes ativos e observadores	173
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
REFERÊNCIAS.....	188
APÊNDICES	198
APÊNDICE I – Instrumento de pesquisa: <i>survey</i>	198
APÊNDICE II – Dispensa de tramitação no Comitê de Ética em Pesquisa	203
APÊNDICE III – Autorização para realização da pesquisa	206
APÊNDICE IV – Divulgação da pesquisa na organização	209

1 INTRODUÇÃO

A sociedade do conhecimento tem sido marcada por mudanças aceleradas. Uma série de fatores tem contribuído para a criação de ambientes de negócios marcados por incerteza e complexidade. Entre eles, destacam-se: o aumento da competitividade e das exigências dos clientes e do mercado, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, das margens de lucro, do tempo de planejamento e execução das estratégias, além do fluxo de informações cada vez mais abundante, potencializado, em grande parte, pelo rápido avanço do uso da internet e Tecnologias da Informação e Comunicação - TICs, bem como a rápida obsolescência do conhecimento.

Diante desse cenário de mudanças rápidas e constantes, gerir e alavancar o conhecimento, transformando-o rapidamente em produtos e serviços, tornou-se uma competência essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações (Choo, 2006). Para isso, é necessário criar ambientes que favoreçam a aprendizagem, bem como estratégias voltadas à criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento, com objetivo de elevar o desempenho organizacional em ritmo acelerado (Nonaka e Takeuchi, 1997; Davenport e Prusak, 1998b; Probst, Raub e Romhardt, 2002).

Nesse contexto, emerge a Gestão do Conhecimento (GC) como uma resposta estratégica às demandas da sociedade atual. Enquanto campo teórico e prático relativamente recente, tem como seus principais marcos teóricos as obras de Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1995), Sveiby (1997), Davenport e Prusak (1998b), que se dedicaram a escrever sobre a importância de gerir o conhecimento para gerar valor e vantagem competitiva, bem como os processos e iniciativas necessários para realizar essa gestão.

No contexto brasileiro, a GC tem sido abordada na literatura desde o início dos anos 2000, por Fleury e Oliveira Junior (2001), Terra (2001; 2002; 2003), Santiago Junior (2004; 2007), Figueiredo (2005), Alvarenga Neto (2008), Valentim (2008), Batista (2012; 2023).

Santiago Junior (2004), autor brasileiro que discorre sobre o tema, definiu a Gestão do Conhecimento como o processo pelo qual as organizações obtêm, gerenciam e compartilham a experiência e a especialização de seus funcionários, de forma a acessar a melhor informação no tempo adequado. Complementando essa perspectiva, Batista (2012; 2023), ao abordar a mesma temática no âmbito da Administração Pública brasileira, destacou que gerir o conhecimento pode contribuir

significativamente para a implementação de práticas inovadoras e para a melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços. Assim, acaba contribuindo para a excelência em gestão pública e beneficiando o cidadão e a sociedade em geral.

A relevância do tema também tem sido reconhecida internacionalmente, por meio de instituições que apoiam organizações de diferentes setores a implementar melhorias e padronização de processos, aumentar a produtividade e gerar melhores resultados. Entre essas instituições, destacam-se a *American Productivity & Quality Center*¹ (APQC), a *Asian Productivity Organization*² (APO) e a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)³.

Reforçando esse movimento global em torno do tema, em 2018 a *International Organization for Standardization*, conhecida no Brasil como ISO, publicou a primeira versão da norma 30401, abordando os requisitos necessários para implementação de sistemas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas e privadas. Essa normatização representa um importante avanço na consolidação desse campo teórico e prático, ao fornecer diretrizes formais para a estruturação das práticas de GC, de maneira consistente e alinhada aos objetivos estratégicos. De maneira semelhante, no Brasil foi publicada a Norma Brasileira – NBR 17185, em 27 de agosto de 2024, abordando os requisitos para a gestão do conhecimento em projetos, reforçando a relevância e atualidade do tema.

No âmbito organizacional, a GC ocorre por meio da implementação de iniciativas envolvendo pessoas, processos e tecnologias, com objetivo de identificar, codificar, compartilhar, disseminar, usar, reutilizar e criar conhecimento (Davenport, 1998b; ISO, 2018; APO, 2020).

Entre essas iniciativas, uma das mais discutidas na literatura ao longo das últimas três décadas são as Comunidades de Prática (Lave e Wenger, 1991; Wenger, 1998; Wenger, McDermott e Snyder, 2002), especialmente as Virtuais, tema deste

¹ APQC é uma autoridade mundial em relação a temas relacionados à Gestão do Conhecimento, como por exemplo *benchmarking*, melhores práticas, melhoria de processos e de performance, apoiando organizações de diversos setores ao redor do mundo (APQC, 2025a).

² APO é uma organização intergovernamental estabelecida em 1961 e que tem por objetivo aumentar a produtividade de setores como indústria, agricultura, serviços e setor público, na região da Ásia e do Pacífico (APO, 2025).

³ A SBGC é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, fundada em 2001, que tem por objetivo apoiar organizações e profissionais a gerir seus ativos de conhecimento, sendo a principal referência em GC no Brasil (SBGC, 2025).

estudo (APO, 2020; Wenger-Trayner *et al*, 2023; APQC, 2024a).

O termo Comunidades de Prática (COPs) foi concebido em 1990 por Lave e Wenger, a partir de estudos sobre aprendizagem situada. Refere-se a grupos de pessoas unidas por laços sociais e pela prática em determinado domínio de conhecimento, que participam de atividades compartilhadas. Essas pessoas interagem continuamente para construir significados, aprender umas com as outras e desenvolver conhecimento coletivo ao longo do tempo (Lave e Wenger, 1990; 1991).

Desde então, as Comunidades de Prática têm sido investigadas a partir de diferentes perspectivas, como aprendizagem e conhecimento organizacional (Lave e Wenger, 1991; Brown e Duguid, 1991; Wenger, 1998), cultivo e sustentabilidade (Wenger, McDermott e Snyder, 2002), sua importância para os processos de conhecimento (APO, 2020, APQC, 2024a), bem como os benefícios dessa iniciativa (Lesser e Storck, 2001; Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Saint-Onge e Wallace, 2003; Wenger, Trayner e Laat 2011; Wenger *et al*, 2023; APQC, 2024a).

No atual cenário de crescente complexidade, o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação aliado à conexão em rede, ao acesso a dispositivos móveis, à dispersão geográfica da força de trabalho e à dissolução dos limites físicos das organizações, tem provocado mudanças significativas na forma como ocorre a aprendizagem e o compartilhamento de saberes no ambiente organizacional. Assim, as Comunidades de Prática Virtuais emergem e se consolidam como importantes espaços virtuais de colaboração, fortalecimento de vínculos entre profissionais, socialização e compartilhamento de conhecimentos (Hildreth e Kimble, 2004; Fontaine e Millen, 2004; APO, 2020; APQC 2024a).

Além disso, a relevância das Comunidades de Prática Virtuais para a gestão do conhecimento têm sido amplamente discutida na literatura internacional há pelo menos duas décadas, por meio da identificação de benefícios individuais e organizacionais (Lesser e Storck, 2001; Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Saint-Onge e Wallace, 2003; Fontaine e Millen, 2004; Wenger-Trayner *et al*, 2023).

Comunidades de Prática Virtuais foram adotadas enquanto iniciativa de GC por grandes empresas públicas e privadas no exterior - como *Banco Mundial, Johnson & Johnson, Xerox, IBM, HP, Daimler Chrysler, Oracle* e *Siemens* (Fontaine e Millen, 2004; Fernandes *et al*, 2016) - e no Brasil - como os Correios, Embraer, Vale, Elektro (Godói-de-Sousa e Nakata, 2013) e Ministério da Saúde (Muchagata, 2023), dentre outros. Apesar disso, consultas à base do portal de periódicos da Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) retornaram poucos estudos sobre os benefícios dessa iniciativa no contexto brasileiro, sobretudo os de natureza quantitativa. Dessa forma, constituem-se lacunas teóricas e metodológicas significativas nesse campo de conhecimento.

Do ponto de vista científico, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de preencher essas lacunas, contribuindo para a construção de um arcabouço teórico e metodológico que auxilie na identificação dos benefícios dessas Comunidades no contexto brasileiro. Além disso, a presente pesquisa destaca-se por utilizar abordagem quantitativa com número significativo de respondentes, o que é incomum na literatura sobre Comunidades de Prática, pois os estudos sobre o tema são tradicionalmente qualitativos ou quantitativos com amostras pequenas. As análises estatísticas fortalecem, portanto, a consistência dos resultados, ampliando as possibilidades de entendimento sobre a participação em Comunidades de Prática. Já no âmbito prático, os dados produzidos pela investigação poderão subsidiar decisões organizacionais e melhoria dos processos relacionados à gestão dessas Comunidades em uma empresa pública brasileira.

Além disso, o presente estudo dialoga com a Linha de Pesquisa 2 - Tecnologias Midiáticas, ao investigar de que forma a Gestão do Conhecimento e as interações humanas em ambientes mediados por tecnologia contribuem para a produção de conhecimento e geração de valor em ambientes organizacionais. Ademais, a Gestão do Conhecimento na Administração Pública tem por finalidade aumentar a eficiência, a qualidade e a efetividade social, contribuindo para a legalidade, impessoalidade, moralidade e a publicidade dos atos. Especialmente, visando o benefício das partes interessadas – o cidadão-usuário e a sociedade (Batista, 2023) – e alinhando-se ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS 16, com destaque à relação com o item 16.6 – Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

Desta forma, a partir da literatura sobre o tema e das lacunas identificadas, elaborou-se a seguinte pergunta norteadora da pesquisa: Qual a contribuição das Comunidades de Prática Virtuais em uma empresa pública brasileira?

Para responder a essa pergunta, foram elaborados os seguintes objetivos, geral e específicos:

Analisar as contribuições das Comunidades de Prática Virtuais em uma empresa pública brasileira, considerando suas características estruturais, o perfil dos

participantes e a percepção dos atores quanto aos benefícios individuais e organizacionais decorrentes de sua participação.

Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as características e dinâmicas das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada, à luz da literatura sobre gestão do conhecimento e comunidades de prática.
- b) Caracterizar o perfil dos participantes das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada, considerando aspectos sociodemográficos, profissionais e de engajamento.
- c) Sistematizar os principais benefícios das Comunidades de Prática Virtuais identificados na literatura.
- d) Analisar a percepção dos participantes quanto aos benefícios individuais e organizacionais decorrentes da participação nas Comunidades de Prática Virtuais.
- e) Relacionar os achados empíricos com o referencial teórico adotado, buscando evidenciar o papel estratégico das Comunidades de Prática Virtuais no contexto da organização pública estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão exploradas as bases teóricas da Gestão do Conhecimento e das Comunidades de Prática, conceitos que embasam essa dissertação, bem como o contexto da organização pesquisada.

2.1 Sociedade do Conhecimento: o saber como recurso estratégico das organizações

Para compreendermos a importância de gerir o conhecimento no contexto atual, faz-se necessário retroceder no tempo e analisar os estágios de desenvolvimento da sociedade. Nesse aspecto, dois autores se destacam como marcos teóricos sobre o tema: Peter Drucker e Alvin Toffler.

Drucker (1968) foi um dos primeiros autores a introduzir a ideia de que o conhecimento se tornaria o recurso central da economia, conceito este que dialogaria, anos mais tarde, com outro autor importante: Alvin Toffler.

Toffler, futurista, escritor e sociólogo norte-americano, descreveu na década de 1980 a evolução da sociedade humana em três ondas de transformação.

De acordo com Toffler (1980), a primeira onda caracterizou-se por uma sociedade agrária, que perdurou desde que o ser-humano deixou de ser nômade e dominou a agricultura, até o século XVIII. Naquele período, a economia tinha como seu principal ativo tangível a posse da terra e baseava-se na produção agrícola e no trabalho manual, com estruturas sociais estáveis e hierarquizadas. É durante essa primeira onda, ainda marcadamente agrária, que Gutemberg inventa a prensa tipográfica no século XV. Essa invenção possibilitaria com que o volume de informação e conhecimento gerado crescesse de forma exponencial, em uma escala sem precedentes, acelerando as mudanças econômicas e sociais (Probst, Raub e Romhardt, 2002). Drucker (1993) descreveu esse mesmo período como tendo sido marcado por duas importantes transformações: o renascimento do comércio a grandes distâncias no século XIII e a invenção da imprensa no século XV.

A segunda onda de Toffler, também denominada sociedade industrial, compreende o período entre o século XVIII e XX, sendo caracterizada pela mecanização, produção fabril em larga escala, uso intensivo de energia, como o carvão e o petróleo, além da padronização de processos. Os ativos valiosos ainda são

majoritariamente tangíveis, como as matérias-primas, equipamentos e a infraestrutura necessária para o sistema de produção industrial (Toffler, 1980). Contudo, é nesse período que ocorre a primeira aplicação sistemática de conhecimento por projetistas e fabricantes ingleses às ferramentas, processos e produtos, culminando no verdadeiro início da Revolução Industrial (Drucker, 1968; 1993). É também durante esta segunda onda que são lançadas as bases da administração científica moderna por Taylor, em cujo cerne encontra-se a aquisição, acúmulo e utilização do conhecimento existente para melhoria da eficiência organizacional (Drucker, 1968; 1993; Probst, Raub e Romhardt, 2002).

A terceira onda, iniciada por volta da metade do século XX e na qual ainda estamos inseridos, pode ser denominada pós-industrial, pós-capitalista ou Sociedade do Conhecimento (Drucker, 1993). Essa onda marca uma mudança de paradigma: se antes os ativos tangíveis eram os geradores de riqueza, na sociedade atual esse papel é assumido pelo conhecimento, constituindo uma verdadeira revolução tanto na produtividade quanto na vida do trabalhador. Os ativos intangíveis⁴ como o capital intelectual⁵, a geração e o aproveitamento de ideias, a capacidade de inovação, a criatividade e os saberes incorporados a produtos e serviços assumem posição central, configurando-se como os principais elementos responsáveis pela geração de valor e construção de vantagem competitiva nas organizações (Toffler, 1980; Drucker, 1993; Davenport e Prusak, 1998b; Santiago Junior, 2007).

A construção de vantagem competitiva implica, portanto, na criação e aquisição de novos conhecimentos, bem como na sua interpretação, disseminação e aplicação em processos, produtos e serviços, para a obtenção de um desempenho superior (Turner e Makhija, 2006).

Mas, afinal, o que é conhecimento? O conceito de conhecimento tem sido discutido desde a antiguidade, não havendo, contudo, um consenso entre os

⁴ Para Figueiredo (2005, p.275), “a principal diferença entre os ativos tangíveis e os intangíveis é que os tangíveis podem ser tocados e os exemplos mais comuns são: dinheiro, automóveis, máquinas e imóveis. Os recursos intangíveis são aqueles que não se pode tocar, como inteligência, experiências, habilidades, conhecimentos, capacidade de inovar, criar, relacionar, aprender, adaptar, etc”.

⁵ De acordo com Santiago Junior (2007, p.35), o “[...] capital intelectual inclui todos os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos, ou seja, o somatório de todo o capital intangível de uma organização”.

estudiosos do tema (Wiig, 1993; Nonaka e Takeuchi, 1997).

Para chegarmos a uma definição que nos guie por esta pesquisa, faz-se necessário antes discorrer sobre outros dois conceitos inter-relacionados e frequentemente confundidos: os dados e a informação.

Os dados são registros primários e brutos, caracterizados por um conjunto ordenado de símbolos que representam propriedades de objetos, eventos e ambientes, que podem ser obtidos por meio de máquinas, sendo de fácil quantificação e transferência. Quando os dados são processados e contextualizados, temos a informação. A informação possui atributos descritivos, que são capazes de responder a questões do tipo quem, onde, o quê e como, exercendo impacto sobre julgamento e comportamento das pessoas, e necessita, necessariamente, de mediação humana na atribuição de significado.

O conhecimento, por sua vez, só existe na mente humana. É criado a partir da informação organizada e interpretada, como uma mistura fluida e inconsciente de conceitos, experiências, know-how⁶, relacionamentos, insights, valores, julgamentos, crenças e compromissos de seu detentor. Portanto, trata-se de um fenômeno inerentemente social, acumulado por períodos mais longos na mente humana, para que esteja disponível e seja aplicado em contextos específicos para a resolução de problemas (Ackoff, 1989; Wiig, 1993; Nonaka e Takeuchi, 1997; Davenport e Prusak, 1998a; 1998b).

O que as pessoas sabem, individual e coletivamente, forma a base de conhecimentos de uma organização. Esses conhecimentos são aplicados na realização das atividades do dia a dia de trabalho, bem como para a resolução de problemas de diferentes níveis de complexidade, tornando-se um ativo valioso no contexto empresarial.

Quando as pessoas têm êxito em trabalhar em conjunto, a empresa adquire então uma competência organizacional. O conhecimento incorporado em seus sistemas, as redes de relacionamento, os valores compartilhados, a proteção à propriedade intelectual, encontram-se imbricados nas competências organizacionais, compondo também a base de conhecimentos da empresa. Essa base não é estática, visto que os conhecimentos individuais e das equipes se retroalimentam constantemente, gerando assim aprendizado organizacional, conforme demonstra a

⁶ *Know-how* refere-se ao saber como fazer algo.

figura 1:

Figura 1 - Estrutura da base de conhecimento organizacional



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 22).

Fleury e Oliveira Junior (2001, p.18) também discorreram sobre o conhecimento e as competências organizacionais. Para os autores, “o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem”. Já as competências essenciais da organização são o “conjunto de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa” (Fleury e Oliveira Junior, 2001).

O conhecimento individual e coletivo também foi abordado por Valentim (2016, p.99). Segundo a autora,

[...] o conhecimento coletivo é resultado natural dos distintos conhecimentos individuais gerados no ambiente organizacional. As pessoas realizam interações, cujas atividades são a base para a construção do conhecimento coletivo, por meio da apropriação da informação e do compartilhamento/socialização do conhecimento individual.

Dessa forma, o diferencial de uma empresa está no que ela sabe coletivamente, traduzida em requisitos como: agilidade em responder às demandas das partes interessadas, inovação e melhoria contínua, capacidade de produção, diferenciação no mercado, eficiência, conhecimento agregado aos processos, rotinas, produtos, equipamentos e sistemas, bem como na capacidade de criar conhecimento mais rapidamente que seus competidores, gerando retornos financeiros crescentes e

liderança de mercado difíceis de igualar (Nonaka e Takeuchi, 1997; Davenport e Prusak, 1998b; Choo, 2006).

Assim, compreender e gerir os processos que formam a base de conhecimentos das organizações torna-se de vital importância para o sucesso dos negócios. Este é o papel da Gestão do Conhecimento.

2.2 Os caminhos da gestão do conhecimento: histórico e contexto atual

Até o início da década de 1990, o conhecimento era uma preocupação da área de treinamento e visto muito mais como uma capacidade individual do que organizacional (Dixon, 2018). Contudo, as discussões de Toffler (1980) e Drucker (1993) sobre a importância do conhecimento constituíram terreno fértil para um novo campo teórico e prático: a Gestão do Conhecimento (GC).

Karl Wiig foi o primeiro autor a empregar o termo Gestão do Conhecimento, em 1986, nos Estados Unidos. Contudo, seria no ano de 1993 que ele se consolidaria como um dos marcos teóricos do tema, com a publicação da obra *Knowledge Management: Foundations*, na qual defendia que o desempenho organizacional está diretamente ligado à forma como o conhecimento é gerenciado e, para tal, propunha os fundamentos para realizar essa gestão. De acordo com Wiig (1993), a GC consiste em um conjunto de abordagens e processos com o objetivo de gerenciar conhecimentos críticos em diferentes tipos de operações, contribuindo para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Em 1995, ocorreu um avanço significativo nesse campo de estudo ainda recente. A partir de pesquisas realizadas em organizações japonesas de diferentes setores, Nonaka e Takeuchi apresentaram a *Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional*, consolidando uma nova perspectiva sobre os processos de geração e disseminação do saber nas organizações. Para os autores, o conhecimento é continuamente criado e expandido por meio da interação social entre dois tipos distintos, porém mutuamente complementares de saberes: o tácito e o explícito. Essa interação ficaria conhecida como Modelo SECI, acrônimo para Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, demonstrando o que acontece quando o conhecimento individual se transforma em organizacional, gerando valor por meio de novos produtos e serviços, melhoria de procedimentos operacionais ou desenvolvimento de novas tecnologias.

Essa complementariedade entre os saberes tácito e explícito também seria discutida por Kimble e Hildreth (2004). Segundo os autores, o conhecimento é composto por duas facetas. Uma diz respeito ao tipo de saber “concreto”, ou seja, que pode ser formalizado, estruturado; a outra, diz respeito a um saber chamado de *soft*, implícito, que não pode ser facilmente compreendido e/ou articulado, ligado à ação e que só pode ser adquirido por meio da experiência.

O conhecimento tácito é um tipo de saber complexo, fruto das ações, experiências, emoções, valores, ideias, conclusões, julgamentos, *insights*, imbricado de subjetividade, acumulado individualmente ao longo do tempo e profundamente enraizado no modo de agir das pessoas, sendo difícil separá-lo da própria experiência do indivíduo. Manifesta-se como uma habilidade quase intuitiva de realizar determinadas tarefas e, por essa razão, não é facilmente codificado ou disseminado. Em função dessa característica, sua transferência efetiva ocorre, principalmente, pela Socialização, por meio da interação direta entre aprendizes e especialistas, do compartilhamento de experiências em encontros informais, da observação direta ou do diálogo no dia a dia da prática profissional (Nonaka e Takeuchi, 1997; 2008; Davenport e Prusak, 1998b; Choo, 2006).

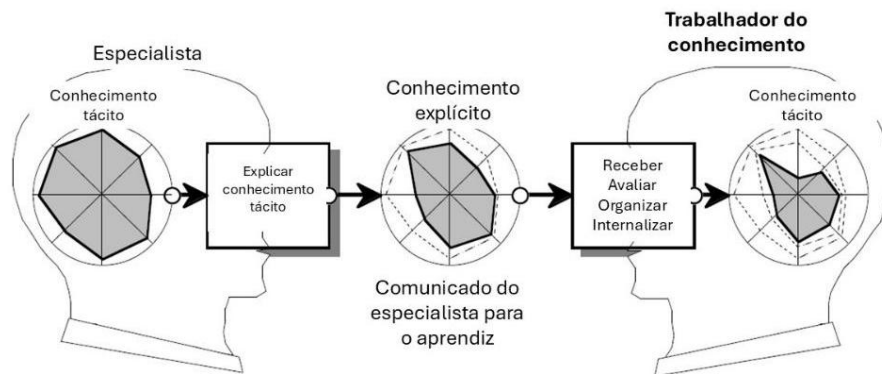
Já o conhecimento explícito é formal, sistematizado e pode ser externalizado por meio de representações escritas, visuais, auditivas, como um texto descrevendo um procedimento, uma imagem explicativa, conceitos, modelos, hipóteses, metáforas, analogias ou um áudio orientando como executar determinada tarefa. É no processo de Externalização, portanto, que ocorre a conversão do saber outrora tácito em explícito (Nonaka e Takeuchi, 1997; 2008; Davenport e Prusak, 1998b; Choo, 2006).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), a Externalização constitui a chave para a criação de conhecimento, pois o processo de explicitar possibilita com que o conhecimento outrora individual se torne articulável, reproduzível e compartilhável, podendo ser alavancado para a organização como um todo.

Ainda sobre a Externalização, Wiig (1993) discorreu que uma das formas de melhorar a aprendizagem organizacional é explicitando o conhecimento de especialistas por meio de materiais de aprendizagem. Contudo, o autor também destacou que sempre ocorre uma perda - a que ele chamou de degradação - no processo de transferência do conhecimento, mesmo quando há a explicitação dos saberes. Isso ocorre tanto porque quem transmite não é capaz de codificar

integralmente o que sabe e quem recebe necessita avaliar, organizar e internalizar o conhecimento. Este processo envolve uma série de fatores, como modelos mentais, crenças e entendimentos anteriores sobre aquilo que lhe está sendo transmitido, conforme demonstra figura 2:

Figura 2 - Ineficiência na comunicação do conhecimento tácito



Fonte: Wiig (1993, p.215, tradução livre).

Em contraponto, Wilson (2006) aprofundou essa discussão ao afirmar que nos processos de socialização e externalização, o que compartilhamos, de fato, são informações e não conhecimento, ocorrendo também uma degradação no processo de transferência de uma pessoa para outra.

Para o autor,

Sempre que desejamos expressar o que sabemos, podemos somente fazê-lo por meio de mensagens de um tipo ou outro – oral, escrita, gráfica, gestual ou até por meio de linguagem corporal. Mensagens deste tipo não levam conhecimento, pois elas constituem informações que uma mente preparada pode assimilar, entender, compreender e incorporar às suas próprias estruturas de conhecimento. Estas estruturas não são idênticas para a pessoa que emite a mensagem e o receptor, porque cada pessoa tem a sua própria estrutura de conhecimento [...], portanto, o “[...] conhecimento nunca pode ser capturado nem compartilhado: tudo que é capturado ou compartilhado são informações sobre o que sabemos. É bastante improvável que possamos alguma vez relatar a totalidade do que sabemos, em razão da multiplicidade de associações que qualquer coisa que sabemos tem com tudo o mais que conhecemos (Wilson, 2006, pp. 38-39).

Dando continuidade aos modos de conversão, a Combinação ocorre quando indivíduos e grupos trocam, selecionam, combinam e sintetizam saberes explícitos oriundos de diversas fontes. Entre elas, destaca-se documentos, bases de dados e grupos de trabalho entre diferentes setores, que criam arranjos de conhecimento que possibilitam uma disseminação mais ampla dentro da organização.

Já a Internalização refere-se ao aprender fazendo, que ocorre quando os indivíduos incorporam os saberes adquiridos às suas práticas e rotinas. Em outras palavras, o conhecimento explícito, ao ser experimentado e aplicado, torna-se parte das competências pessoais, muitas vezes sem que o indivíduo consiga explicá-lo completamente, contribuindo para a formação de novos conhecimentos tácitos que, por sua vez, alimentarão, em uma espiral ascendente, novos ciclos de criação de conhecimento dentro da organização (Nonaka e Takeuchi, 1997; 2008; Choo, 2006).

Esses processos podem ser visualizados na figura 3, que representa a interação entre os quatro modos de conversão do Modelo SECI, formando a espiral do conhecimento:



Fonte: Romagnoli e Moreira (2024).

Embora toda organização esteja criando conhecimento constantemente, esse processo costuma ocorrer de forma acidental e imprevisível. Desta forma, o que diferencia uma empresa em relação aos seus concorrentes é a sua capacidade de gerir, de maneira sistemática, os processos que levam à geração de novos saberes, ou seja, realizar a gestão do conhecimento organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como o processo pelo qual as organizações criam, codificam e transferem ativos de conhecimento de maneira eficaz. Estes ativos são fundamentais para a construção de vantagem competitiva sustentável, pois as empresas que são ricas em conhecimento se destacam por gerar ideias continuamente, promovendo a criatividade e a eficiência. Dessa forma, resultam em retornos crescentes e liderança de mercado difíceis de igualar (Davenport e

Prusak, 1998b).

Dentre os pioneiros que se dedicaram a escrever sobre o tema, Sveiby (1997;1998) destacou a importância de compreender o conhecimento no contexto de uma economia baseada no saber. Para isso, propôs indicadores e ferramentas específicas para diagnosticar, mensurar e gerir o conhecimento dentro das organizações. Além disso, ressaltou o papel fundamental da cultura organizacional, da confiança e do aprendizado contínuo como elementos que favorecem a criação e a mobilização do conhecimento.

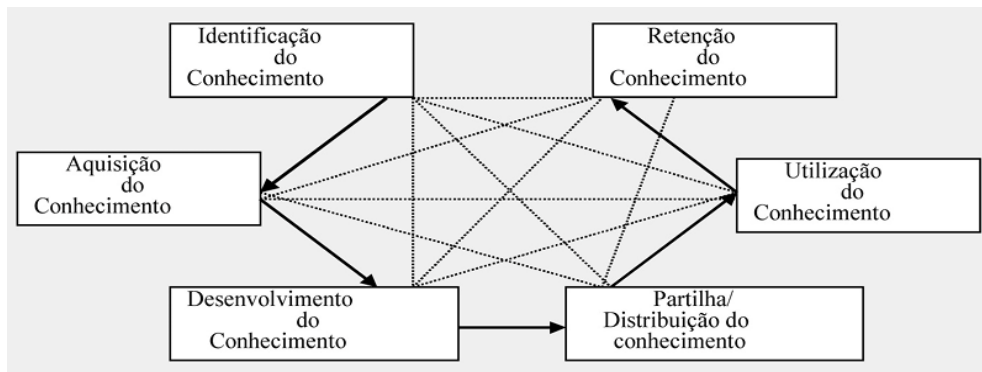
Essas perspectivas seriam rapidamente aplicadas também à Administração Pública. De acordo com Wiig (2000), uma administração pública eficaz é essencial para o desenvolvimento de um país. Nesse sentido, gerir sistematicamente os conhecimentos deste setor contribui para a melhoria na tomada de decisão, para a eficiência na oferta de serviços, para o desenvolvimento da força de trabalho, bem como para o engajamento social no desenvolvimento de políticas públicas.

Desde seu surgimento, a GC apresentou-se como um campo de natureza multidisciplinar, integrando áreas como administração, aprendizagem organizacional, ciência da informação, ciência de dados, contabilidade, gestão de riscos, inteligência de mercado e competitiva, biblioteconomia, gestão da inovação e da qualidade, memória organizacional, Tecnologia da Informação e Comunicação. Essa diversidade de abordagens, embora enriquecedora, também tornou desafiadora a sua efetiva implementação pelas organizações (Alvarenga Neto, 2008; ISO, 2018; SBGC, 2019).

Diante desses desafios, Probst, Raub e Romhardt (2002) enfatizaram os riscos da fragmentação que ocorre quando diferentes áreas da organização tratam dados, informação e conhecimento como elementos dissociados e não interdependentes. Ou ainda, quando o conhecimento é tratado como responsabilidade de determinada área, em vez de ser considerado um ativo estratégico que deve ser gerenciado de forma integrada em toda a organização.

A fim de superar essas limitações, os autores defenderam que a GC deve ser planejada a partir de uma perspectiva sistêmica, processual e integrada. Para tal, definiram quais são os processos essenciais para gerir, de maneira eficaz, os saberes no âmbito organizacional, conforme demonstrado na figura 4:

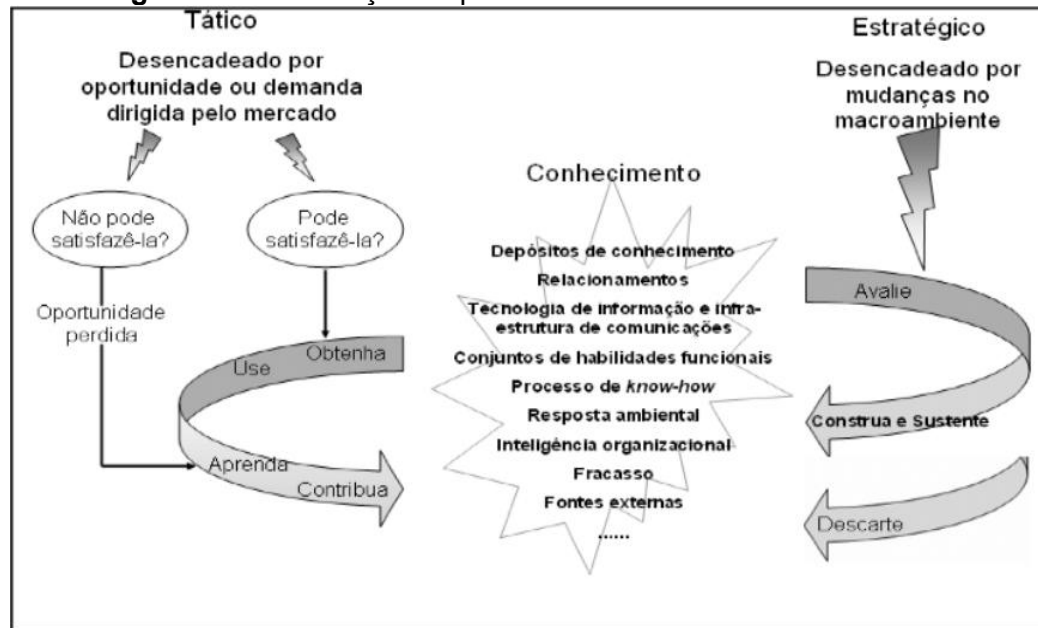
Figura 4 - Processos essenciais de Gestão do Conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p.33).

Contribuindo para essa perspectiva integrada e processual da GC, Bukowitz e Williams (2002) mapearam os caminhos seguidos por diversas organizações, elaborando, a partir desses estudos, um manual no qual foram descritos os principais processos de conhecimento, bem como as iniciativas vinculadas a cada um desses processos. Segundo os autores, a GC ocorre por meio de dois processos inter-relacionados: o tático, que contempla a utilização do conhecimento no dia a dia, e o estratégico, um processo de longo prazo, vinculando o conhecimento às estratégias da organização.

O processo tático é composto por quatro passos: i) como as pessoas obtêm as informações de que precisam; ii) como utilizam o conhecimento para gerar valor; iii) como aprendem com o que criaram e iv) de que forma devolvem novo conhecimento ao sistema, para que este seja utilizado por outras pessoas. Já no processo estratégico ocorre a avaliação contínua do conhecimento existente na organização, as necessidades futuras de aquisição de saberes, bem como a construção e manutenção do capital intelectual. Assim, contemplam principalmente os relacionamentos com as partes interessadas e concorrentes, além de contribuir para o descarte de conhecimentos obsoletos ou que não estejam mais gerando vantagem competitiva (Bukowitz e Williams, 2002). Tais processos podem ser observados na figura 5:

Figura 5 - Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24).

No Brasil, o tema ganhou relevância rapidamente. O início dos anos 2000 foi especialmente profícuo na produção literária nacional, contando com as obras de Fleury e Oliveira Junior (2001), Terra (2001; 2003), Terra e Gordon (2002), Santiago Junior (2004; 2007), Figueiredo (2005), Alvarenga Neto (2008), Valentim (2008), que abordaram diversos aspectos da GC, tanto no setor público quanto privado.

Essa crescente atenção ao tema reflete o reconhecimento da GC como um processo estratégico para o desenvolvimento e a competitividade organizacional. Nesse contexto, Terra (2001) destacou que gerir o conhecimento está intrinsecamente relacionado à capacidade das organizações em articular e integrar diferentes fontes e tipos de saberes, com o propósito de desenvolver competências específicas e fomentar a inovação. Tal capacidade se manifesta, continuamente, na geração de novos produtos, processos, sistemas e na consolidação da liderança de mercado.

Complementando essa perspectiva, Santiago Junior (2004) descreveu a GC como um processo voltado à obtenção, gerenciamento e compartilhamento da experiência e expertise dos empregados, viabilizando o acesso oportuno à informação de qualidade, com o suporte de tecnologias corporativas, constituindo, portanto, um fator-chave para o sucesso empresarial.

De maneira semelhante, Figueiredo (2005) enfatizou que a GC envolve a implementação deliberada de esforços e tecnologias a fim de identificar, organizar, disseminar, reutilizar e criar conhecimento nas organizações. Para que esse processo

ocorra de forma eficaz, é indispensável a construção de um ambiente que seja propício à aprendizagem contínua e à colaboração, elementos fundamentais para geração de valor às partes interessadas.

Apesar do consenso entre diversos autores quanto à relevância da GC, Wilson (2006) levantou alguns questionamentos sobre o tema. Dentre eles, destacam-se a ausência de uma distinção clara entre conhecimento e informação; a inexistência de uma literatura específica, dado seu caráter multidisciplinar, além da mercantilização da Gestão do Conhecimento, frequentemente apresentada como uma solução utópica para diversos problemas organizacionais.

No contexto brasileiro, Batista (2012) promoveu uma contribuição significativa ao desenvolver um modelo específico para gerir o conhecimento na administração pública. Considerando as particularidades desse setor, o autor propôs estratégias com objetivo de promover a eficiência e a eficácia na oferta de serviços públicos ao cidadão. Nesse aspecto, sua abordagem dialoga diretamente com a obra de Wiig (2000), ao reforçar que a GC no setor público é um fator essencial para o desenvolvimento do país.

Reforçando a relevância e a atualidade do tema, em 2018 a *International Organization for Standardization* publicou a Norma ISO 30.401, que estabelece requisitos para a implementação de sistemas de GC. Essa norma é aplicável a organizações de qualquer porte ou setor, tanto público quanto privado e define a GC como uma disciplina voltada ao desenvolvimento, retenção, aplicação e criação de conhecimento, promovendo aprendizagem e geração de valor (ISO, 2018).

Em consonância com a abordagem proposta pela norma ISO, Batista (2023, p.27) enfatizou que a GC “é uma estrutura que a organização coloca em prática para obter o máximo resultado da utilização do melhor conhecimento disponível e, assim, criar, ampliar e reter o *know-how* essencial para alcançar os objetivos organizacionais”. Para que isso ocorra, é necessário definir: os papéis e responsabilidades das pessoas envolvidas, os processos e as práticas (iniciativas) a serem adotados, as tecnologias e a infraestrutura a serem alocadas, bem como uma governança clara, alinhando a GC aos objetivos, estratégias, necessidades e prioridades de negócio da organização.

Instituições dedicadas ao tema, como a *Asian Productivity Organization* (APO) e a *American Productivity & Quality Center* (APQC), têm apoiado organizações de diversos setores ao redor do mundo a implementar a GC, por meio de abordagens

integradas, que contemplam governança, processos e iniciativas, visando a criação, o compartilhamento e a aplicação de conhecimentos, a fim de aumentar a produtividade, a lucratividade, a eficiência e o crescimento organizacional.

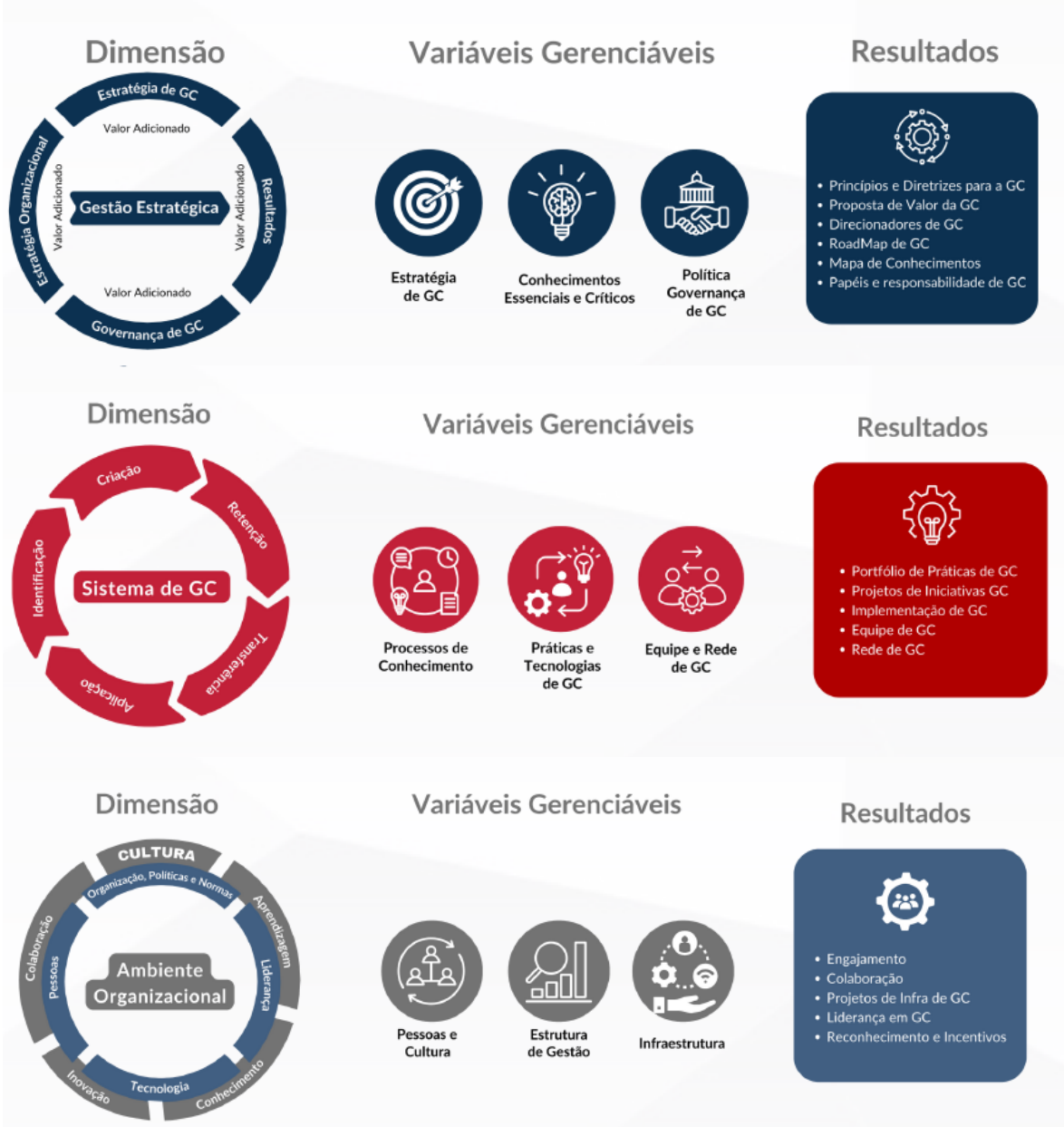
Reforçando essa perspectiva, a APQC publicou, em 2025, uma pesquisa que corrobora os apontamentos de Batista (2023) sobre a importância de alinhar a GC às prioridades de negócio. Os dados obtidos revelam que, para 44% (quarenta e quatro por cento) dos respondentes, os esforços de GC devem impactar diretamente a eficiência operacional e a melhoria de processos, evidenciando, portanto, a necessidade de uma gestão do conhecimento orientada para resultados e integrada às estratégias da organização.

Recentemente, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) publicou a Norma Brasileira – NBR 17185 que aborda os requisitos para a implementação da Gestão do Conhecimento em projetos, reforçando a relevância e a atualidade do tema no cenário nacional.

De maneira semelhante, a SBGC tem atuado no contexto brasileiro com o objetivo de auxiliar as organizações na implementação da GC. Para isso, desenvolveu um modelo de referência, dividido em três dimensões e suas respectivas variáveis gerenciáveis: a gestão estratégica, que trata das estratégias do negócio, da política de governança, dos conhecimentos críticos para a organização e da geração de resultados; o sistema de GC, composto pelos processos (identificar, criar, reter, transferir e aplicar conhecimento), pelas práticas/iniciativas, tecnologias e equipes dedicadas; e, por último, a dimensão ambiente organizacional, que contempla as pessoas, cultura, lideranças e a infraestrutura necessária para que seja possível gerir o conhecimento.

A figura 6 ilustra o Modelo de Referência proposto pela SBGC:

Figura 6 - Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento



Fonte: SBGC (2024, pp.9-55).

Conforme observado nas definições sobre o tema, no dia a dia do contexto organizacional, a implementação da GC ocorre por meio de processos estruturados que buscam identificar, criar, reter/armazenar, transferir/compartilhar e aplicar conhecimento. Na literatura, esses processos foram amplamente discutidos por diversos autores, conforme demonstra o quadro 1:

Quadro 1 - Processos de conhecimento e seus referenciais teóricos

Processos de conhecimento	Autores
Identificar	Wiig, 2000; Probst, Raub e Romhardt, 2002; Terra, 2003; APO, 2020; SBGC, 2024.
Criar	Wiig, 2000, Probst, Raub e Romhardt, 2002; Terra, 2003; Figueiredo, 2005; Choo, 2006; Takeuchi e Nonaka, 2008; Valentim, 2016; APO, 2020; SBGC, 2024.
Reeter/armazenar	Probst, Raub e Romhardt, 2002; APO, 2020; SBGC, 2024.
Transferir/compartilhar	Davenport e Prusak, 1998b; Wiig, 2000; Bukowitz e Williams, 2002; Terra, 2003; Santiago Junior, 2004; Figueiredo, 2005; Takeuchi e Nonaka, 2008; Valentim, 2016; APO, 2020; APQC, 2024a.
Aplicar	Bukowitz e Williams, 2002; Probst, Raub e Romhardt, 2002; Terra, 2003; Johnson, 2011; APO, 2020; SBGC, 2024; APQC, 2024a.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Para cada um desses processos, há um conjunto de iniciativas que podem ser implementadas, a fim de melhor gerenciar o conhecimento organizacional. É sobre estas iniciativas que discorreremos no próximo tópico.

2.3 Iniciativas de Gestão do Conhecimento

As iniciativas de GC, também chamadas de práticas, podem ser definidas como atividades regulares, métodos e/ou ferramentas por meio das quais é possível identificar, criar, reter/armazenar, transferir/compartilhar e aplicar conhecimentos (Davenport e Prusak, 1998b; Figueiredo, 2005; Johnson, 2011, ISO, 2018; APO, 2020). A implementação dessas iniciativas varia conforme os objetivos organizacionais, o contexto, bem como o nível de maturidade da GC na organização.

Nesse sentido, Dixon (2018) analisou a evolução da GC e suas iniciativas ao longo dos últimos 30 (trinta) anos. Segundo a autora, a GC passou por quatro estágios de evolução, chamados de eras, que serão descritos a seguir.

A década de 1990 marca a primeira era da GC, quando as empresas começaram a experimentar o uso de TICs, com foco na Gestão da Informação (GI) e na alavancagem do conhecimento explícito. O conhecimento era visto como algo estático, portanto, passível de armazenamento, sem que houvesse degradação de seu valor (Dixon, 2018). Assim, as principais iniciativas implementadas nessa primeira era relacionavam-se ao processo de retenção de conhecimento, por meio de bancos de dados (Figueiredo, 2005), gerenciadores de conteúdos e documentos (Santiago

Junior, 2004), portais de *Intranet* (Terra e Gordon, 2002), sistemas de busca (Santiago Junior, 2004), captura de boas práticas (Terra, 2003), classificação de conteúdos por taxonomia (Batista, 2012) e *wikis*⁷ (Probst, Raub e Romhardt, 2002).

Nesse contexto de implementação das primeiras iniciativas para gerir o conhecimento, alguns estudos reportaram melhorias de processos, redução no tempo de desenvolvimento de produtos, bem como economia de recursos de milhões de dólares em organizações de diversos setores durante a década de 1990 e início dos anos 2000. Contudo, esse período também apresentou desafios. Embora as empresas investissem em sistemas de registro e busca de conhecimentos, nem sempre as pessoas estavam dispostas a compartilhar o que sabiam ou a procurar o que outros já haviam compartilhado. Muitas organizações descontinuaram a utilização de sistemas e ferramentas tecnológicas devido à baixa adesão dos empregados, impactando a percepção sobre a eficácia das iniciativas de Gestão do Conhecimento (Dixon, 2018).

Sobre as iniciativas implementadas nesse período, Kimble, Hildreth e Wright (2001) teceram algumas críticas. Segundo os autores, as ações tinham por objetivo o ciclo de captura, codificação e armazenamento do conhecimento, o que se relacionava mais à Gestão da Informação do que propriamente à GC. Esse ciclo de captura-codificação-armazenamento frequentemente desconsiderava o conhecimento informal, incorporado às práticas do dia a dia dos profissionais.

No Brasil, destacaram-se nesse período, os estudos de Terra (2001; 2003), Terra e Gordon (2002), Santiago Junior (2004) e Valentim (2008) sobre as iniciativas voltadas para a alavancagem de conhecimento explícito em organizações de diferentes setores, contribuindo para traçar um panorama sobre o tema, até então pouco explorado no país.

Enquanto na década de 1990 o foco das ações era o “saber o quê” por meio de ações fortemente vinculadas à Gestão da Informação, nos anos 2000 o foco passaria ao “saber como”, promovendo a interação entre pessoas para o

⁷ De acordo com a APO (2020, p.33), “um *Wiki* é um tipo especial de base de conhecimento com usos muito poderosos em uma organização. Um *wiki* normalmente contém uma página para cada tópico de conhecimento, uma página de discussão, uma página de edição e uma página para registrar um histórico de alterações e revisões. [...] tende a ser aberto a muitos/todos para colaborar, desenvolver e acessar novos conhecimentos. O melhor exemplo de *wiki* é a *Wikipédia*, a enciclopédia criada pela colaboração em massa em todo o mundo”.

compartilhamento de experiências. Assim teve início a segunda era da GC, com iniciativas direcionadas para alavancar o conhecimento tácito, experiencial.

Essa nova perspectiva foi fortemente influenciada pelos estudos de Lave e Wenger (1991) e Wenger (1998), sobre como as pessoas aprendiam umas com as outras por meio da prática em comunidades dedicadas a determinado domínio de conhecimento.

No Brasil, Terra (2001, p. 177) registrou essa mudança de paradigma da gestão da informação para a gestão das experiências:

Quando se busca aumentar o aprendizado e a geração de conhecimento organizacional pelo uso de sistemas de informação, não é possível separar duas abordagens complementares: uma baseada na *Escola da Informação* e a outra baseada na *Escola Comportamental*. A primeira acredita que o conhecimento das empresas está em seus sistemas de informação e que seu compartilhamento aumenta o valor dos ativos intelectuais, pois, ao contrário dos ativos físicos, estes aumentam seu valor à medida que se aumenta seu uso. A segunda, vê o processo de Gestão do Conhecimento como um processo dinâmico e social que envolve constante mudança de habilidades e aquisição de *know-how*.

Silva e Valentim (2008) também discorreram sobre as diferenças entre uma abordagem voltada para a Gestão da Informação (GI) e do Conhecimento (GC). O artigo expressa que, enquanto a GI trata dos fluxos formais e do conhecimento que se encontra explicitado em algum tipo de suporte informacional (papeis e arquivos digitais), a GC trata dos fluxos informais e do conhecimento tácito, fruto das experiências e dos relacionamentos.

Dentre as principais ações implementadas nesse período, destacam-se os fóruns de discussão, bem como os espaços colaborativos presenciais e virtuais (Terra e Gordon, 2002); aprendizado em pares (ISO, 2018; APO, 2020), mapeamento de *expertises* e especialistas (Santiago Junior, 2004), análise de redes sociais (Johnson, 2011) e as comunidades de prática tanto presenciais quanto virtuais (Lave e Wenger, 1991; Wenger, 1998; Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

Estas iniciativas mostraram-se bastante efetivas para o compartilhamento de conhecimento entre pares, sobretudo aqueles que se encontravam no mesmo nível hierárquico na organização. Contudo, permanecia baixa a interação entre diferentes níveis, como por exemplo gerentes e trabalhadores da linha de frente, e as ações raramente contemplavam o nível estratégico (Dixon, 2018).

Assim, uma terceira era da GC teve início por volta de 2010, com foco na

alavancagem do conhecimento coletivo.

“Conhecimento coletivo” não é um termo novo na gestão do conhecimento, mas, no passado, era usado em um sentido aditivo, como “todo o conhecimento que uma organização possui”. Na terceira era, está sendo usado em um sentido bem diferente – como o conhecimento derivado da confluência de diversas perspectivas e dados de toda a organização e que é aplicado em questões organizacionais importantes. Mas, diferentemente do processo hierárquico de passar as ideias e os dados de todos na cadeia de comando para alguém no topo que, então, os entenderia, sob o prisma do conhecimento coletivo, a construção de sentido é feita em conjunto por aqueles que detêm essas muitas perspectivas e são donos dos dados. Essa construção de sentido conjunta que é uma marca registrada da alavancagem do conhecimento coletivo (Dixon, 2018, p.34, tradução livre).

O período compreendido entre 2010 e 2020 foi marcado pela ampla adoção de ferramentas *online*, que viabilizaram a interação entre pessoas geograficamente dispersas. Nesse contexto, as organizações passaram a reconhecer que, diante de ambientes de negócios cada vez mais complexos, não é realista esperar que as lideranças detenham todas as respostas para os desafios que se apresentam no dia a dia do trabalho. Assim, tornou-se fundamental promover conexões eficientes entre equipes, transformando-as na principal unidade de criação de conhecimento dentro das organizações (Dixon, 2018).

Esses novos espaços *online* e colaborativos, viabilizados pelo uso de ferramentas como o *Slack*⁸, aplicativos de videoconferência como *Skype*, *Zoom*, *Teams*, *Google Meet*, redes sociais corporativas como *Yammer* (atual *Viva Engage* da *Microsoft*), facilitaram a comunicação em tempo real. Por sua vez, essa instantaneidade possibilitou maior coordenação entre equipes, que passaram não apenas a compartilhar informações, mas a construir coletiva e colaborativamente o conhecimento, desenvolvendo ideias de forma conjunta e integrando perspectivas diversas ao trabalho (Dixon, 2018).

Acerca do tema, Romagnoli e Moreira (2024) analisaram a plataforma de rede social corporativa *Viva Engage*, demonstrando como os recursos disponíveis para os participantes contribuem para os modos de conversão do conhecimento do Modelo SECI e para os processos de transformação do conhecimento previstos na norma ISO 30401:2018.

De maneira semelhante, a APQC (2024a) descreveu como as plataformas

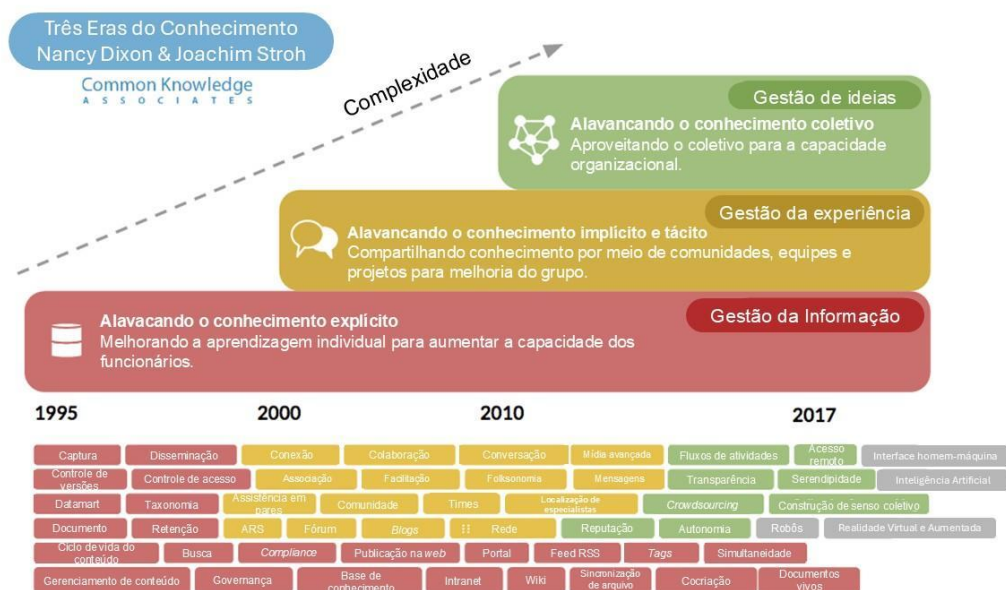
⁸ De acordo com definição da empresa *Slack Technologies* (2025), “o *Slack* é a plataforma de trabalho que conecta pessoas, processos, dados, agentes e IA em uma interface de conversação”.

Microsoft 365 e *Google Workspace* promovem a integração de diversas iniciativas de GC como repositórios, sistemas de busca, comunidades de prática, ferramentas para explicitação e compartilhamento dos saberes por meio de documentos escritos, vídeo, áudios e reuniões síncronas, funcionando como verdadeiras infraestruturas de conhecimento.

As eras da GC mencionadas por Dixon (2018; 2022) não foram mutuamente excludentes, mas sim complementares. Ainda hoje, as organizações continuam a implementar ações para gerenciar conhecimento explícito, como ocorria na década de 90, ao mesmo tempo em que promovem iniciativas voltadas para o conhecimento tácito e coletivo.

A figura 7 ilustra como essas iniciativas têm coexistido ao longo das décadas, ao mesmo tempo em que são continuamente aperfeiçoadas devido ao avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação e da crescente complexidade para gerir o conhecimento organizacional.

Figura 7 - As três eras do conhecimento



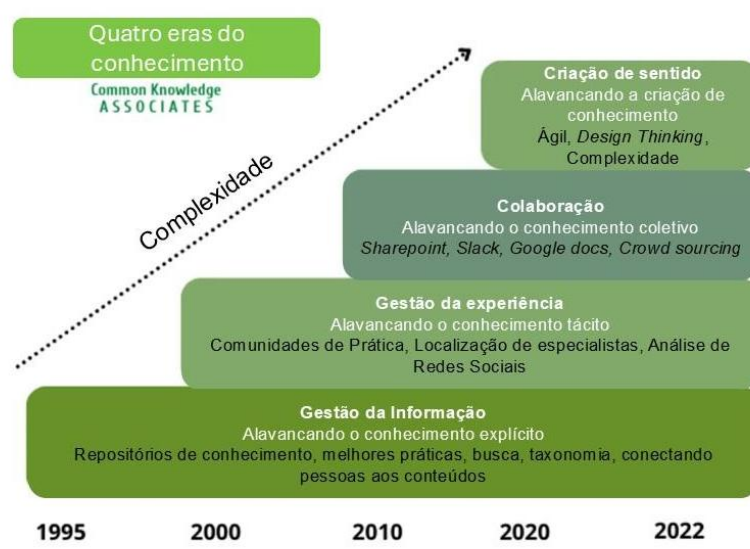
Fonte: Dixon (2018, p.22, tradução livre).

Em 2022, Dixon deu continuidade às pesquisas sobre a trajetória de desenvolvimento da GC, e concluiu que em 2020 teve início uma quarta era, com foco na criação de conhecimento. Cabe destacar que esse período foi marcado pela pandemia da COVID19, tornando os ambientes de negócios mais instáveis e complexos, bem como uma alta dependência de ferramentas tecnológicas para

comunicação.

Considerando esse cenário de mudanças aceleradas, bem como a complexidade crescente dos ambientes empresariais, a autora propôs a adoção dos Métodos Ágeis⁹ e do *Design Thinking*¹⁰ como possíveis iniciativas para gerir o conhecimento na atualidade, conforme demonstrado na figura 8:

Figura 8 - Quatro eras do conhecimento



Fonte: Dixon (2022, tradução livre).

Visando a efetiva implementação da GC nas organizações, a literatura tem indicado quais iniciativas são mais aderentes a cada um dos processos - identificar, criar/desenvolver, reter/armazenar, compartilhar/disseminar e aplicar/utilizar conhecimento - de modo a potencializar seus resultados, além de iniciativas que atendam, simultaneamente, a diversos processos (Wiig, 1993; Dixon, 2018; 2022; ISO, 2018; SBGC, 2019, APO, 2020; Batista, 2023).

⁹ Os métodos ágeis são um conjunto de métodos e ferramentas que têm como premissa tornar os processos menos engessados, gerando valor para as partes interessadas. Tem como premissas a melhoria contínua, a flexibilidade, a cooperação, eficiência, redução de desperdícios e o foco no cliente. São exemplos de métodos ágeis: *Lean*, ferramenta *Kanban*, *Scrum* (FIA, 2022).

¹⁰ De acordo com Arrudas (2020), o *Design Thinking* é uma metodologia aplicada para o desenvolvimento de produtos e serviços, que foca, em seu processo, as necessidades, desejos e as limitações dos usuários, sendo ideal para operar em ambientes de alta complexidade. É composto pelas seguintes etapas: i) empatia, que é a busca pela compreensão do que o cliente necessita; ii) definição do foco do projeto; iii) processo de ideação de possíveis soluções; iv) prototipação; v) testagem com o usuário, e vi) implementação da versão final.

2.3 Processos de conhecimento

Os processos de conhecimento são atividades estruturadas que permitem identificar, criar, reter, compartilhar e aplicar conhecimento. Quando bem geridos, esses processos sustentam a preservação de conhecimentos essenciais ao negócio, a aprendizagem contínua, a tomada de decisão qualificada e a vantagem competitiva.

2.3.1 Identificar conhecimento

O processo de identificação consiste em mapear, localizar e reconhecer os ativos de conhecimento existentes na organização. Contempla tanto os saberes explícitos (documentos, bases de dados, processos, procedimentos) quanto os tácitos (experiências, competências, redes informais). Entre as principais iniciativas relatadas pela literatura para esse processo, destacam-se o mapeamento de processos, competências e conhecimentos, identificação de especialistas (páginas amarelas), as Comunidades de Prática e diagnósticos de maturidade, conforme descritas no quadro 2:

Quadro 2 - Processos e iniciativas para identificar conhecimento

Processo de conhecimento	Iniciativas sugeridas	Autores
Identificar	Espaços colaborativos	Batista (2012), ISO (2018), APO (2020), APQC (2024a).
	Comunidades de Prática	Lave e Wenger (1991), Wenger (1998), Davenport e Prusak (1998b), Wiig (2000), Lesser e Storck (2001), Fleury e Oliveira Junior (2001), Wenger, McDermott e Snyder (2002), Bukowitz e Williams (2002), Saint-Onge e Wallace (2003), Santiago Junior (2004), Fontaine e Millen (2004), Figueiredo (2005), Kimble e Bourdon (2008), Batista (2012), Dixon (2018), ISO (2018), APO (2020), Batista (2023).
	Mapa de conhecimentos	Davenport e Prusak (1998b), Probst, Raub e Romhardt (2002), Santiago Junior (2004), Batista (2012), Valentim (2016), APO (2020).
	Mentoria	Batista (2012), ISO (2018), APO (2020).
	Modelo de maturidade em GC	Batista (2012), APO (2020).
	Páginas amarelas	Davenport e Prusak (1998b), Probst, Raub e Romhardt (2002), Bukowitz e Williams (2002), Terra e Gordon (2002), Santiago Junior (2004), Figueiredo (2005), Batista (2012), Barnes e Milton (2015), Valentim (2016), APO (2020).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Tais práticas permitem compreender onde o conhecimento está localizado, quem o detém e de que forma circula pelas estruturas organizacionais, fornecendo subsídios para ações referentes a outros processos, como retenção e compartilhamento.

2.3.2 Criar/desenvolver conhecimento

O processo de criação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), ocorre de forma dinâmica, por meio da interação contínua entre o conhecimento tácito e explícito, representado pelo modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Por meio dele, torna-se possível que as experiências individuais sejam transformadas em conhecimento organizacional e, posteriormente, em inovação e vantagem competitiva. Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p.34), o foco desse processo “[...] está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes”.

O desenvolvimento de novos conhecimentos inclui, portanto, “[...] todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas”. Nesse contexto, algumas iniciativas se destacam como promotoras da criação de conhecimento organizacional, como os espaços de diálogo e colaboração, a utilização de Comunidades de Prática, implementação de práticas de inovação aberta, bem como o incentivo à aprendizagem organizacional e à Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), conforme descritos no quadro 3:

Quadro 3 - Processos e iniciativas para criar/desenvolver conhecimento

Criar/ desenvolver	<i>Brainstorming</i>	Probst, Raub e Romhardt (2002), Batista (2012), Valentim (2016), ISO (2018), APO (2020).
	Captura de ideias/banco de ideias	Probst, Raub e Romhardt (2002), Santiago Junior (2004), Batista (2012), APO (2020).
	Cafés do conhecimento	Batista (2012), ISO (2018), APO (2020).
	Espaços colaborativos	Batista (2012), ISO (2018), APO (2020), APQC (2024a).
	Cafés do conhecimento	Batista (2012), ISO (2018), APO (2020).
	Comunidades de Prática	Lave e Wenger (1991), Wenger (1998), Davenport e Prusak (1998b), Wiig (2000), Lesser e Storck (2001), Fleury e Oliveira Junior (2001), Wenger, McDermott e Snyder (2002), Bukowitz e Williams (2002), Saint-Onge e Wallace (2003), Santiago Junior (2004), Fontaine e Millen (2004), Figueiredo (2005), Kimble e Bourdon (2008), Batista (2012), Dixon (2018), ISO (2018), APO (2020), Batista (2023).
	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Probst, Raub e Romhardt (2002), ISO (2018).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2.3.3 Reter/armazenar conhecimento

O processo de retenção tem como objetivo preservar e assegurar a continuidade dos ativos de conhecimento, sobretudo aqueles que são críticos para a organização, evitando perdas decorrentes da ausência de documentos e registros de procedimentos, concentração de conhecimentos em especialistas, rotatividade de pessoal, aposentadorias, transferências entre áreas ou mudanças estruturais (Probst, Raub e Romhardt, 2002; Dixon, 2018).

Uma das maneiras de reter conhecimento é por meio da sua explicitação, que envolve processos estruturados de seleção, armazenamento, descarte e atualização constantes das bases de conhecimento da organização. Para isso, destacam-se iniciativas como criação de repositórios, registro de Lições Aprendidas (LAs), documentação de processos críticos, *blogs* e portais. Para a retenção de conhecimentos tácitos, pode-se implementar programas de mentoria e tutoria, a fim de viabilizar o compartilhamento da *expertise* de profissionais sêniores com os juniores. No quadro 4 é possível observar algumas das principais iniciativas referentes ao processo de retenção e armazenamento de conhecimentos:

Quadro 4 - Processos e iniciativas para reter/armazenar conhecimento

Reter/Armazenar	Bases de conhecimento	Probst, Raub e Romhardt (2002), Figueiredo (2005), Dixon (2017), APO (2020), Batista (2023)
	<i>Blogs</i>	Terra e Gordon (2002), Batista (2012), APO (2020), Batista (2023).
	Comunidades de Prática	Lave e Wenger (1991), Wenger (1998), Davenport e Prusak (1998b), Wiig (2000), Lesser e Storck (2001), Fleury e Oliveira Junior (2001), Wenger, McDermott e Snyder (2002), Bukowitz e Williams (2002), Saint-Onge e Wallace (2003), Santiago Junior (2004), Fontaine e Millen (2004), Figueiredo (2005), Kimble e Bourdon (2008), Batista (2012), Dixon (2018), ISO (2018), APO (2020), Batista (2023).
	Lições Aprendidas	Davenport e Prusak (1998b), Wiig (2000), Santiago Junior (2004), Batista (2012), Barnes e Milton (2015), Dixon (2017), ISO (2018), APO (2020).
	Vídeos e <i>webinars</i>	APO (2020).
	Portais	Probst, Raub e Romhardt (2002), Terra e Gordon (2002), Santiago Junior (2004), Batista (2012), Dixon (2017), ISO (2018), APO (2020).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2.3.4 Compartilhar/disseminar conhecimento

O processo de compartilhamento de conhecimento refere-se à disseminação de saberes entre indivíduos, equipes e áreas, de modo a transformar o conhecimento individual em recurso coletivo, sendo portanto de vital importância para o desempenho organizacional.

Nesse contexto, algumas iniciativas podem contribuir para o compartilhamento/disseminação do conhecimento nas organizações, como a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas e as Comunidades de Prática. Outras iniciativas podem ser observadas no quadro 5:

Quadro 5 - Processos e iniciativas para compartilhar conhecimento

Compartilhar/ disseminar	Aprendizado em pares	Figueiredo (2005), Dixon (2018), ISO (2018), APO (2020).
	Cafés do conhecimento	Batista (2012), ISO (2018), APO (2020), Batista (2023).
	Comunidades de Prática	Lave e Wenger (1991), Wenger (1998), Davenport e Prusak (1998b), Wiig (2000), Lesser e Storck (2001), Fleury e Oliveira Junior (2001), Wenger, McDermott e Snyder (2002), Bukowitz e Williams (2002), Saint-Onge e Wallace (2003), Santiago Junior (2004), Fontaine e Millen (2004), Figueiredo (2005), Kimble e Bourdon (2008), Batista (2012), Dixon (2018), ISO (2018), APO (2020), Batista (2023).
	Educação corporativa/Treinamento/ <i>E-learning</i>	Terra (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002), Batista (2012), ISO (2018).
	Espaços colaborativos	Batista (2012), ISO (2018), APO (2020), Batista (2023).
	<i>Storytelling</i>	Davenport e Prusak (1998b), Batista (2012), Valentim (2016); Dixon (2018), ISO (2018), APO (2020).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), garantir que o conhecimento esteja disponível para as pessoas certas no instante em que se faz necessário constitui uma das tarefas mais complexas da GC. Portanto, as falhas no processo de compartilhamento afetam diretamente a capacidade de aplicação do conhecimento na organização.

2.3.5 Aplicar/utilizar conhecimento

A aplicação do conhecimento refere-se à utilização dos saberes disponíveis, sejam eles tácitos ou explícitos, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão, aprimorar processos, produtos e serviços, além de solucionar problemas e gerar inovação. Para tal, recomenda-se o reuso de lições aprendidas em projetos, a implementação de ambientes de colaboração, o incentivo à pesquisa e desenvolvimento, além de outras iniciativas descritas no quadro 6:

Quadro 6 - Processos e iniciativas para aplicar conhecimento

Aplicar/utilizar	Ambientes de colaboração	Batista (2012), ISO (2018), APO (2020).
	<i>Benchmarking</i>	Probst, Raub e Romhardt (2002), Batista (2012), Valentim (2016).
	Comunidades de Prática	Lave e Wenger (1991), Wenger (1998), Davenport e Prusak (1998b), Wiig (2000), Lesser e Storck (2001), Fleury e Oliveira Junior (2001), Wenger, McDermott e Snyder (2002), Bukowitz e Williams (2002), Saint-Onge e Wallace (2003), Santiago Junior (2004), Fontaine e Millen (2004), Figueiredo (2005), Kimble e Bourdon (2008), Batista (2012), Dixon (2018), ISO (2018), APO (2020), Batista (2023).
	<i>Job rotation</i> (rotação de atividades no posto de trabalho)	ISO (2018).
	Lições Aprendidas	Davenport e Prusak (1998b), Wiig (2000), Santiago Junior (2004), Batista (2012), Barnes e Milton (2015), Dixon (2017), ISO (2018), APO (2020).
	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Probst, Raub e Romhardt (2002), ISO (2018).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Embora a implementação de algumas iniciativas seja um ponto de partida eficaz, as equipes que implementam a GC não podem perder de vista o contexto maior em que ela está inserida, evitando se limitar a ações e ferramentas isoladas. Sua abordagem deve ser abrangente, orientada a um propósito maior, alinhado à estratégia empresarial. Nesse sentido, a APO (2020) elaborou um *framework* que demonstra como os processos de conhecimento atuam dentro de um escopo maior, que é gerir conhecimento organizacional. Esse framework pode ser visualizado na figura 9:

Figura 9 - Framework de um sistema de Gestão do Conhecimento



Fonte: APO (2020, p.60, tradução livre).

No cerne dessa implementação encontra-se a estratégia, composta por missão, visão, objetivos estratégicos e prioridades de negócio. Esses elementos determinam quais capacidades que a organização precisa desenvolver, bem como os conhecimentos que são críticos para o negócio. As pessoas, processos, lideranças e tecnologias atuam como aceleradoras da GC, favorecendo uma implementação bem-sucedida (APO, 2020).

Inseridos nesse macro contexto, os cinco processos essenciais de conhecimento (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) e suas respectivas iniciativas, constituem a estrutura básica de um sistema de GC. Os resultados desses processos e iniciativas se traduzem em aprendizado organizacional e inovação, por meio do desenvolvimento das capacidades individuais, dos times, capacidades social e organizacional, gerando produtividade, qualidade, sustentabilidade, valor para os cidadãos, crescimento e lucro (Probst, Raub e Romhardt, 2002; ISO, 2018; APO, 2020).

Em ambientes de negócios cada vez mais instáveis, complexos e globalizados, o sucesso empresarial depende da capacidade de fazer o conhecimento circular com agilidade. Tanto internamente, pelas estruturas organizacionais, quanto externamente, entre diferentes unidades de negócios espalhadas ao redor do mundo.

Nesse cenário, as Comunidades de Prática se destacam como uma iniciativa capaz de atender a todos os processos de conhecimento, além de promover

o compartilhamento de boas práticas, identificar especialistas, construir saberes coletivos, fortalecer vínculos sociais, desenvolver profissionalmente de modo contínuo e propiciar conexão entre as pessoas. Desta forma, alinha-se às demandas de contextos organizacionais cada vez mais dinâmicos (Davenport e Prusak, 1998; Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Figueiredo, 2005; APO, 2020; APQC, 2024a).

Discorreremos sobre esta iniciativa na próxima seção.

2.4 Comunidades de Prática

Pessoas pensam e trabalham juntas há milhares de anos. Desde os encontros em torno das fogueiras com objetivo de discutir estratégias de caça e coleta de alimentos até os grupos reunidos em ambientes virtuais dos dias atuais, o desenvolvimento da humanidade está intimamente ligado ao conceito de comunidade, à comunicação, ao compartilhamento de histórias e conhecimentos, bem como à capacidade de cooperar em grande escala, nos diferenciando de outras espécies (Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

Nesse sentido, a ideia de aprender em grupos não é recente, ainda que a definição seja mais contemporânea. As comunidades de Prática, antes de receberem essa denominação, já se manifestavam de diferentes maneiras ao longo da história: nos grupos de oleiros que treinavam aprendizes e compartilhavam seus conhecimentos na Roma Antiga; nas guildas de artesãos da Idade Média; entre os grupos de operários no período da Revolução Industrial; e, mais recentemente, no ambiente de trabalho moderno, como as comunidades em ambientes *online* e espaços compartilhados na *web* (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Millen, Fontaine e Muller, 2002). Essas experiências revelam que a aprendizagem em grupos sempre esteve presente em diferentes culturas e períodos.

As primeiras formas embrionárias das atuais Comunidades de Prática são observadas já no início da década de 1980, na *McKinsey & Company*, então denominadas como “centros de prática”. Esses centros reuniam profissionais que dedicavam parte de seu tempo livre para compartilhar suas especializações com outros empregados (Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

Outro exemplo frequentemente reportado pela literatura sobre o tema e que antecede a própria criação do termo Comunidade de Prática, refere-se ao caso dos técnicos da *Xerox*, estudado pelo antropólogo Julian Orr. Na década de 1980, Orr

acompanhou os profissionais que faziam reparos nas máquinas fotocopadoras e observou que os manuais de procedimentos (conhecimento explícito) produzidos pela organização não eram suficientes para que os técnicos resolvessem todos os problemas com os quais se deparavam no dia a dia de trabalho. Para suprir essa lacuna entre o que estava explicitado e o que de fato acontecia na prática profissional, os trabalhadores desenvolviam soluções de reparo baseadas em suas experiências. Essas soluções, frutos das vivências frente aos desafios impostos pela prática real do conserto dos equipamentos, eram compartilhadas sob a forma de histórias, durante conversas em cafés, almoços ou nos deslocamentos até os clientes. Essa troca entre profissionais, ainda que informalmente, proporcionava diagnósticos e resolução de problemas mais assertivos, implementação de soluções criativas, bem como o fortalecimento da confiança e do senso de identidade profissional, elementos constitutivos de Comunidades de Prática (Fontaine e Millen, 2004; Wenger-Trayner et al, 2023).

O termo “Comunidades de Prática” foi concebido em 1990 por Jean Lave e Etienne Wenger na obra *Aprendizagem Situada: Participação Periférica Legitimada*, considerada o marco teórico sobre este tema. De acordo com os autores,

[...] uma comunidade de prática é um conjunto de relações entre pessoas, atividade e mundo, ao longo do tempo e em relação com outras comunidades de prática tangenciais e que se sobrepõem [...] e [...] implica a participação num sistema de atividade em torno do qual os participantes compartilham a compreensão sobre o que estão fazendo e o que isso significa em suas vidas e suas comunidades (Lave e Wenger, 1991, pp. 79-80).

Em suas pesquisas envolvendo parteiras, alfaiates, contramestres navais, açougueiros e alcóolatrás em processo de reabilitação, os autores desenvolveram o conceito ao estudarem como a aprendizagem ocorre em contextos informais, especialmente por meio da participação em grupos. Lave e Wenger (1990) observaram que o conhecimento é um processo que ocorre dentro de um quadro de participação social, quando os indivíduos compartilham suas experiências e práticas. Desta forma, as comunidades de praticantes surgem naturalmente quando pessoas se envolvem em atividades significativas em conjunto, constituindo um processo de aprendizagem contínuo.

Brown e Duguid (1991), impulsionados pelos estudos de Lave e Wenger, abordaram a aprendizagem organizacional em contextos de Comunidades de Prática.

Segundo os autores, há uma lacuna entre as descrições formais de trabalho, as quais chamam de práticas canônicas, e a maneira real como uma atividade é executada, chamadas de práticas não canônicas. As descrições de procedimentos normalmente são superficiais e não capturam a complexidade do que ocorre no dia a dia das organizações. As práticas de trabalho bem-sucedidas vão além do que se encontra explicitado em documentos; são imbricadas de subjetividade, experiências, dos dilemas, inconsistências e imprevisibilidades do cotidiano profissional. É a partir, portanto, da socialização entre as pessoas que esse tipo de saber experiencial pode ser compartilhado e, nesse aspecto, as Comunidades de Prática possuem papel central no contexto organizacional.

Outro aspecto destacado por Brown e Duguid (1991), corroborado também por Fleury e Oliveira Junior (2001) é que as organizações tendem a valorizar mais o conhecimento abstrato, teórico, do que a prática, separando, conseqüentemente, a aprendizagem do trabalho e os aprendizes dos trabalhadores. Para os autores, está é uma visão organizacional equivocada, pois os trabalhadores não desenvolvem a compreensão sobre suas atividades apenas por meio de programas formais de treinamento, mas principalmente por meio da prática no seu dia a dia de trabalho. Nesse aspecto, as Comunidades de Prática se apresentam como um campo bastante rico para os estudos sobre a aprendizagem no local de trabalho (Brown e Duguid, 1991).

As Comunidades de Prática podem ser definidas como um tipo de rede auto-organizada, formada por um grupo de pessoas que possuem conhecimento e perícia técnica similares, regularmente envolvidas pelo interesse comum no aprendizado e na aplicação prática do conhecimento. Essas comunidades apresentam diversas configurações: podem ser grandes ou pequenas, perenes ou temporárias, locais ou geograficamente distribuídas; podem ser compostas por pessoas de um mesmo domínio de conhecimento (homogênea) ou não (heterogênea); podem contemplar unidades de negócios específicas, toda a organização ou até mesmo transpor as fronteiras organizacionais; podem surgir de maneira espontânea ou ser intencionalmente criadas, funcionando de maneira informal ou como parte da estrutura da organização. Em todos os casos, os participantes promovem o compartilhamento de conhecimentos e experiências, contribuindo para a motivação, o aprendizado e a preservação da memória organizacional (Lesser e Storck, 2001; Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Terra e Gordon, 2002; Figueiredo, 2005;

Alvarenga Neto, 2008; APO, 2020).

Da mesma forma, Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.4, tradução livre) conceituaram as Comunidades de Prática como “grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico e que aprofundam sua compreensão e conhecimento dessa área interagindo continuamente”. Mais do que se reunirem regularmente, suas atividades são imbuídas de significado, possibilitando que elas colaborem entre si mesmo em ambientes de incerteza (Fleury e Oliveira Junior, 2001).

Essa perspectiva foi corroborada por Choo (2006, p.198), que afirmou que “o conhecimento nas organizações é quase sempre compartilhado tacitamente por membros de grupos sociais”. Nesses grupos “[...] o conhecimento tácito existe nas diferentes práticas e relações que emergem do trabalho realizado junto o tempo todo – o tecido social que conecta comunidades de trabalhadores do conhecimento”. Desta forma, as Comunidades de Prática oferecem um contexto no qual é possível compartilhar problemas, ideias e artefatos de conhecimento. O autor correlacionou ainda o processo de Socialização descrito por Nonaka e Takeuchi com a teoria de Lave e Wenger sobre aprendizagem situada e participação periférica legitimada em Comunidades de Prática:

A socialização é o processo de experiências compartilhadas que cria conhecimento tácito como por exemplo modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas. Os aprendizes aprendem seu ofício – habilidades tanto físicas quanto cognitivas – por meio da socialização, observando e copiando o comportamento de profissionais mais experientes. O trabalho de Lave e Wenger sugere que a aprendizagem é eficaz quando os aprendizes observam e aprendem por meio de uma participação periférica autêntica. O aprendiz começa posicionando-se em segurança na periferia da prática, como observador participante. Quando se sentir suficientemente confortável ou quando o instrutor sente que ele está pronto, o aprendiz pode se deslocar de vez em quando da periferia para o centro, para se envolver na tarefa, e então voltar para o seu lugar. Nesse sentido, o aprendiz é também um participante legítimo, que pode se deslocar para o centro da prática de vez em quando. Estar legitimamente na periferia também significa que os aprendizes têm acesso às várias formas de comunicação usadas pelo profissional competente (correio, reuniões, histórias, relatórios), podendo assim adquirir valioso conhecimento sobre as nuances da técnica (Choo, 2006, p.204).

Esse aspecto abordado por Choo (2006) demonstra como ocorre o processo de socialização em Comunidades de Prática, no qual o aprendiz observa, interage com especialistas, aprende e aplica o conhecimento. Demonstra também a importância de estar em uma Comunidade, ainda que enquanto participante periférico,

observador, pois o acesso a recursos materiais e aos empregados que detêm *expertises* contribui para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Johnson (2011) corroborou essa abordagem ao afirmar que um indivíduo sempre possuirá menos conhecimento do que o grupo ao qual pertence, portanto, as Comunidades constituem espaços de enriquecimento do conhecimento pessoal e, consequentemente, coletivo e organizacional.

Embora no final da década de 1990 houvesse pesquisas evidenciando a eficácia das Comunidades de Prática no contexto empresarial, Wenger e Snyder (2000) destacaram que a iniciativa ainda era recente e que poucas empresas estavam, de fato, se dedicando a implementar e, principalmente, a nutrir esses grupos. Os autores enfatizaram o desafio de integrar as Comunidades ao restante da organização, a fim de não se tornarem iniciativas isoladas, e apontaram o paradoxo existente entre sua natureza orgânica e informal e a necessidade crescente de estímulo e controle por parte das organizações. Esse controle, segundo os autores, se traduziria em ações para identificar comunidades de prática com potencial para aumentar capacidades estratégicas da organização e cultivá-las de maneira sistemática, fornecendo infraestrutura como tempo, dinheiro, pessoas e tecnologias, para que cresçam e se sustentem ao longo do tempo.

Esse caráter paradoxal das Comunidades de Prática também foi destacado por Terra e Gordon (2002). Segundo os autores, as comunidades de prática devem surgir organicamente, a partir da adesão voluntária das pessoas, constituindo um espaço seguro de troca e aprendizado. Contudo, necessitam de recursos humanos, tecnológicos, apoio e gerenciamento da organização a fim de manter o foco nos objetivos do negócio. Nesse aspecto, Wilson, Wilson e Witthaus (2020) destacaram que as Comunidades de Prática passaram por três momentos distintos: a formação espontânea, a criação deliberada para melhorar o compartilhamento de conhecimento nas organizações e a formação de “paisagens de prática”, caracterizada pela participação dos indivíduos em múltiplas comunidades. Entretanto, ainda que a criação das comunidades de prática seja deliberada e incentivada pelas organizações, o que as tornam de fato vibrante é a paixão e o envolvimento pessoal dos participantes, algo que dificilmente pode ser atingido por meio de uma participação forçada, reforçando esse paradoxo (Wenger, McDermott e Snyder (2002).

Por fim, Bicchi (2023) reforçou que há duas posições dominantes (e antagônicas) na literatura sobre Comunidades de Prática. Uma considera que as

comunidades de prática surgem de maneira orgânica e ascendente, influenciando a organização de baixo para cima. A outra defende que elas podem e devem ser cultivadas com objetivo de estimular a criação de conhecimento organizacional, sendo que grande parte da literatura encontrada refere-se à última abordagem. Para a autora, esse cultivo deliberado, focado na obtenção de objetivos, coloca no centro da discussão as instituições e não a própria prática, que é anterior às próprias comunidades e o cerne desse agrupamentos.

Embora possam ser conhecidas por outros nomes no âmbito organizacional, como redes de aprendizagem ou grupos temáticos, para que seja considerada uma comunidade de praticantes, é necessário que estejam presentes os seguintes elementos estruturantes: o domínio, a comunidade e a prática (Wenger, 2011; Wenger-Trayner, 2015; Wenger-Trayner *et al*, 2023).

O domínio é o entendimento compartilhado daquilo que une os participantes, conferindo identidade, propósito e coesão ao grupo de praticantes. Pode estar associado a funções, profissões, atividades, áreas de conhecimento ou um problema em comum. Ele implica um compromisso coletivo com a aquisição de uma competência nesse campo de saber (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Wenger-Trayner *et al*, 2023).

A comunidade origina-se a partir do engajamento em atividades e discussões conjuntas, da ajuda mútua, do estabelecimento de laços de confiança e do compartilhamento de conhecimentos e experiências, ao longo do tempo, entre os participantes. Essa interação regular constrói uma compreensão compartilhada da área em que atuam, formando relacionamentos valiosos baseados na confiança e no espírito comunitário (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Wenger-Trayner *et al*, 2023).

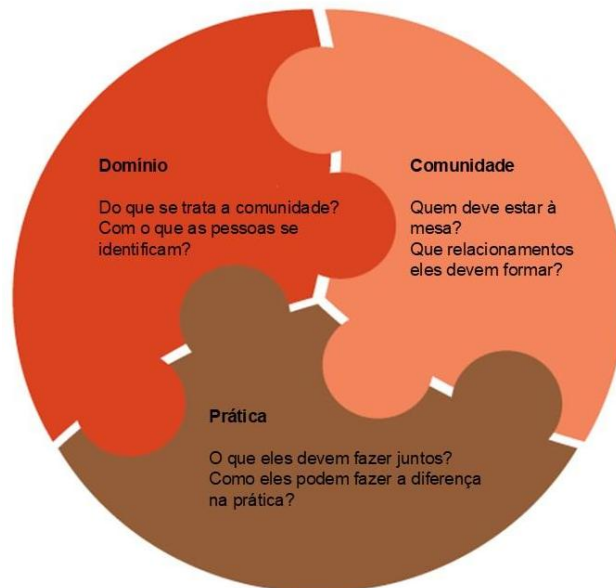
A prática implica que os membros do grupo sejam, de fato, praticantes em determinado domínio de conhecimento, desenvolvendo um repertório compartilhado, ou seja, um conjunto de recursos, literais ou simbólicos, produzidos pela Comunidade, como experiências, histórias, ferramentas, maneiras de resolução de problemas e modelos (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Wenger, 2009; Wenger, 2011; Wenger-Trayner *et al*, 2023).

Desta forma, grupos constituídos por pessoas que compartilham de uma paixão em comum, como por exemplo cinema, literatura ou artes, clubes de amigos ou de moradores de uma mesma localização geográfica, não constituem,

necessariamente, uma Comunidade de Prática (Wenger, 2011).

Os elementos estruturantes acima descritos podem ser observados na figura 10:

Figura 10 - Elementos estruturantes de Comunidades de Prática

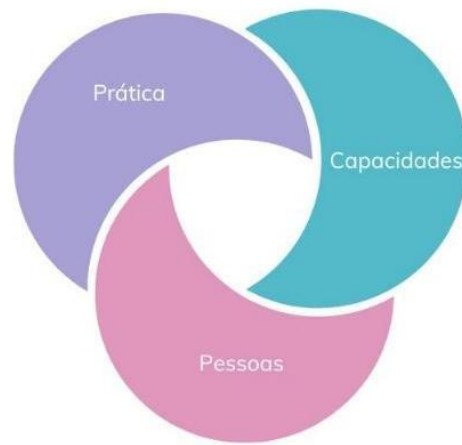


Fonte: Wenger-Trayner *et al* (2023, p.12, tradução livre).

De maneira complementar, Saint-Onge e Wallace (2003, p.35, tradução livre) propuseram um novo olhar para os elementos estruturantes das comunidades de prática, voltado para o ambiente organizacional. Segundo os autores, para que um grupo seja considerado uma comunidade de praticantes, devem estar presentes a prática, as pessoas e as capacidades. A prática seria representada pelos conhecimentos, processos e procedimentos que se traduzem em ações para a entrega de um produto ou serviço. As pessoas representam a comunidade de profissionais que se unem para encontrar novas maneiras de reconstruir as capacidades necessárias para concretizar as estratégias de negócios. E, por fim, as capacidades são representadas pelas habilidades, competências, atitudes, marcas, processos e relacionamentos que resultam na capacidade de empreender ações. As capacidades tanto individuais quanto organizacionais constituem o elo entre a estratégia e o desempenho.

Os elementos estruturantes propostos por Saint-Onge e Wallace podem ser visualizados na figura 11:

Figura 11 - Elementos estruturantes de Comunidades de Prática



Fonte: Adaptado de Saint-Onge e Wallace (2003, p.35, tradução livre).

Alguns autores também trataram de definir o que não são Comunidades de Prática, diferenciando-as de outras estruturas organizacionais, com as quais podem ser frequentemente confundidas.

Lesser e Storck (2001, p. 832, tradução livre) descreveram as diferenças entre comunidades de prática, equipes convencionais de trabalho e forças-tarefas. Para os autores,

- “1.Os relacionamentos de equipe são estabelecidos quando a organização designa pessoas para serem membros da equipe. Os relacionamentos de comunidade são formados em torno da prática.
2. Da mesma forma, os relacionamentos de autoridade dentro da equipe são determinados pela organização. Os relacionamentos de autoridade em uma comunidade de prática surgem por meio da interação em torno da *expertise*.
3. As equipes têm objetivos, que geralmente são estabelecidos por pessoas que não fazem parte da equipe. As comunidades são responsáveis apenas por seus membros.
4. As equipes dependem de processos de trabalho e relatórios que são definidos pela organização. As comunidades desenvolvem seus próprios processos”.

Essas diferenças também foram discutidas por Terra e Gordon (2002) ao afirmarem que as Comunidades de Prática não são delimitadas pelas relações existentes entre equipes de trabalho, ultrapassando, frequentemente, os limites formais de áreas, departamentos e até mesmo das organizações.

De maneira semelhante, Wenger, McDermott e Snyder (2002) descreveram que tanto as unidades de negócios quanto as estruturas funcionais são marcadas por relações de subordinação e possuem responsabilidades específicas, como por

exemplo, cumprir uma função administrativa, gerir metas de negócios ou de produção, entregar projetos e produtos para o mercado. Já as Comunidades de Prática funcionam por afiliação e seu objetivo principal não constitui uma entrega tangível, mas sim o compartilhamento e desenvolvimento de conhecimentos entre os participantes de maneira contínua. Desta forma, uma estrutura não pode substituir a outra, pois operam de maneiras distintas no contexto organizacional.

Nesse sentido, Wenger-Trayner *et al* (2023) compararam times, forças-tarefas, treinamento e *networks* com as Comunidades de Prática, demonstrando o propósito de cada uma dessas estruturas no contexto organizacional, conforme descrito no quadro 7:

Quadro 7 - Comparativo entre diferentes estruturas organizacionais

Nome	Característica de outras estruturas (propósito)	Comunidades de Prática
Times	Concentram-se em uma tarefa com um compromisso conjunto de realizá-la, focando na entrega de um produto, serviço ou função e podem ser dissolvidos quando essa entrega for concluída.	Foco está na entrega de uma capacidade e há um compromisso de aprendizagem que transcende múltiplas tarefas ou equipes, evoluindo até que o domínio não seja mais relevante.
Força-tarefa	Buscam solução para um problema amplo e seus membros se reconhecem como representantes de um grupo específico. Em uma força-tarefa as soluções são acordadas entre as partes, considerando as perspectivas de seus participantes.	Os membros participam como aprendizes individuais, mesmo que representem diferentes unidades organizacionais. O envolvimento mútuo não é necessariamente esperado para produzir uma posição única e negociada.
Treinamento	O foco é a transmissão de um currículo definido por especialistas e que pode ou não ser relevante para a prática profissional. Esses eventos de aprendizagem possuem um tempo determinado de duração.	Os profissionais (e praticantes) estão no comando do que é compartilhado e a aprendizagem é impulsionada pelos desafios da prática profissional. Os ciclos de aprendizagem são contínuos ao longo do tempo.
<i>Network</i>	São redes de conexões entre pessoas, não sendo necessário uma identidade comum ou foco coletivo. Essas redes permitem o fluxo de informação de forma ampla e imprevisível.	Nas comunidades de prática, as redes estabelecidas são definidas pelo domínio compartilhado e um compromisso coletivo com o progresso na prática. Os fluxos de informação são mais focados e previsíveis e a participação mais significativa.

Fonte: Wenger-Trayner *et al* (2023, p.16, tradução livre).

Além da diferença entre comunidades e diferentes estruturas funcionais, Catana *et al* (2021) discutiram sobre a diferença entre diferentes tipos de Comunidades, conforme quadro 8:

Quadro 8 – Diferentes tipos de Comunidades

Comunidades	Definição
Rede	Grupo ou sistema de pessoas interconectadas que constroem relações sociais, interagindo em torno de circunstâncias específicas.
Comunidade de lugar	Pessoas unidas por fronteiras geográficas.
Comunidade de circunstância	Pessoas unidas por eventos/situações externas.
Comunidade de interesse	Pessoas que compartilham do mesmo interesse/paixão.
Comunidade de ação	Pessoas unidas que buscam promover mudanças.
Comunidade de prática	Comunidades de pessoas (praticantes) que compartilham e gerenciam um domínio de conhecimento com uma intenção coletiva.
Centro de conhecimento/competência	Entidades virtuais que reúnem especialistas e conhecimento de diferentes locais apoiando a formulação de políticas baseadas em evidências

Fonte: Catana *et al* (2021, p.99, tradução livre).

À medida que as organizações cresciam em tamanho e/ou complexidade, tornou-se evidente que apoiar e gerenciar essa iniciativa poderia contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. A conexão com a estratégia e com outros sistemas de conhecimento da organização, a definição de papéis e responsabilidades, as formas de engajamento, os níveis de acesso, bem como *frameworks* de implantação passaram então a permear as discussões e os estudos sobre as Comunidades de Prática (Brown e Duguid, 1991; Lesser e Storck, 2001; Wenger e Snyder, 2000; Wenger, 2011).

A conexão com o alinhamento estratégico foi discutida por Terra e Gordon (2002), que ressaltaram o caráter sistêmico da Gestão do Conhecimento. Segundo os autores, as iniciativas implementadas, como as Comunidades de Prática, precisam estar conectadas à estratégia empresarial, apoiando a organização no atingimento dos objetivos do negócio. Esse mesmo aspecto também foi destacado por Lock Lee e Neff (2004), ao relatarem o caso da CSC, que fortaleceu suas comunidades de prática ao alinhá-las aos objetivos empresariais, tanto local quanto globalmente.

Para que esse alinhamento ocorra, as comunidades necessitam de um propósito claro, a que chamam de intenção primária, e que deve se conectar às estratégias do negócio (Wenger, McDermott e Snyder, 2002). Em pesquisa recente, a APQC (2024a, p.2, tradução livre) relacionou quatro intenções primárias ou estratégicas para a formação de Comunidades de Prática: “i) ajudar na resolução de problemas; ii) desenvolver e disseminar melhores práticas; iii) fornecer ferramentas,

insights e abordagens para os participantes e iv) desenvolver soluções e ideias e inovadoras”.

Por fim, para que as Comunidades sejam de fato estratégicas para a organização, estas devem se integrar a outros sistemas de conhecimento, como as Universidades Corporativas e demais iniciativas e processos de conhecimento, conforme apontado por Wenger e Snyder (2000) e Lock Lee e Neff (2004) e APQC (2024a).

Contudo, estar alinhada aos objetivos estratégicos e possuir intentos claros não é suficiente para que as Comunidades prosperem. Para que isso ocorra, é necessário o engajamento dos participantes.

Nesse aspecto, Wenger, McDermott e Snyder (2002) destacaram que em Comunidades de Prática, sejam elas presenciais ou virtuais, os participantes não atuam e se engajam da mesma maneira. Isso ocorre porque cada pessoa possui perspectivas, necessidades e ambições diferentes. Dessa forma, alguns fatores abordados pela literatura que podem contribuir para esse engajamento são a definição clara dos objetivos da COP, o patrocínio da alta liderança, assim como a definição dos papéis e das responsabilidades dos envolvidos.

Dentre os papéis que podem ser exercidos no âmbito das comunidades de prática, os autores destacaram os especialistas, os organizadores comunitários, os administradores e os patrocinadores. Esses papéis podem ser formais ou informais, contudo, os líderes comunitários devem possuir legitimidade interna, ou seja, serem reconhecidos pelos participantes como autoridades no domínio de conhecimento da Comunidade.

Alguns autores expressaram a participação dos diferentes grupos existentes nas comunidades de prática e suas relações sociais por meio de sociogramas¹¹ (Fukunaga *et al*, 2020; Catana *et al*, 2021; Wenger-Trayner *et al*, 2023).

Nesses sociogramas, o círculo principal ou central de uma COP (*core group*) é o mais engajado, composto pelos especialistas¹²,

¹¹ Representação visual das relações sociais dentro de determinados grupos.

¹² Os especialistas são os profissionais que possuem *expertise* no domínio da Comunidade e atuam respondendo dúvidas, analisando e validando conteúdos compartilhados por outros participantes, além de promoverem compartilhamentos de conhecimento síncronos, como por exemplo por meio de *webinars* (APQC, 2024b).

coordenadores/moderadores¹³ e líderes comunitários¹⁴, que nutrem uma paixão real pelo domínio da Comunidade. Nesse círculo, os moderadores desempenham papel fundamental no estímulo ao compartilhamento de conhecimento, direcionamento das discussões e manutenção do foco da COP, para que esta se mantenha produtiva.

O próximo círculo de relações sociais engloba os atuantes, que congrega tanto iniciantes quanto especialistas que atuam constantemente, contribuindo para o progresso contínuo da Comunidade e para a dinâmica do aprendizado. Há também o círculo dos participantes ocasionais, que atuam apenas quando algum conteúdo lhes interessa ou quando são chamados a fazer uma contribuição específica

Já os participantes periféricos são, na maior parte do tempo, observadores. Essa condição de observação pode ocorrer pelo fato de ser um iniciante no domínio da Comunidade ou simplesmente porque o participante não possui real interesse em contribuir. Embora não participem, desejam obter informações privilegiadas que podem, eventualmente, circular no âmbito das Comunidades.

Por fim, o círculo transacional contempla, muitas vezes, pessoas externas à COP, como os patrocinadores, tomadores de decisão, clientes, time de suporte, que podem interagir ocasionalmente nas discussões (Fukunaga *et al*, 2020; Catana *et al*, 2021; Wenger-Trayner, *et al*, 2023).

Em geral, os participantes transitam entre esses grupos, podendo ser líderes em uma determinada Comunidade, atuantes ou observadores em outras. Essa movimentação entre diferentes Comunidades e papéis é saudável, pois possibilita com que os conhecimentos fluam pela organização (Terra e Gordon, 2002). Essas relações sociais entre diferentes grupos no âmbito das Comunidades podem ser observados na figura 12:

¹³ Coordenadores/moderadores auxiliam com as tarefas administrativas, como integração de novos membros, na organização das atividades recorrentes e na coleta de *feedbacks* (APQC, 2024b).

¹⁴ Os líderes comunitários são os responsáveis por traçar as metas anuais, em parceria com os patrocinadores estratégicos, engajar os participantes, realizar a curadoria dos conteúdos compartilhados, além de realizar a moderação do ambiente *online* em Comunidades de Prática Virtuais. Os líderes comunitários, assim como os especialistas, têm a missão de compartilhar suas *expertises* no domínio de conhecimento da COP e por isso, são reconhecidos e legitimados pelos participantes (APQC, 2024b).

Figura 12 - Sociograma de uma Comunidade de Prática



Fonte: Fukunaga *et al* (2020, p. 14).

Além dos papéis, responsabilidades e engajamento, as comunidade de prática podem apresentar diferentes níveis de acesso para os participantes, podendo ser abertas ou fechadas/restritas.

Se as conversas provavelmente serão enriquecidas por perspectivas inesperadas ou úteis para um grande público, então deve-se torná-las abertas. Se, por outro lado, há a perspectiva dessas trocas serem ouvidas por participantes desconhecidos ou pessoas em posições de poder impedir reflexões francas sobre a prática, então faz sentido mantê-las fechadas. Uma comunidade fechada pode sempre usar um canal público para comunicar informações selecionadas para consumo mais amplo (Wenger-Trayner *et al*, 2023, p.76, tradução livre).

A criticidade do conhecimento e o nível de confidencialidade das informações compartilhadas também são aspectos que devem ser considerados quando da definição do nível de acesso de uma Comunidade. Isso é válido tanto para comunidades presenciais ou virtuais, uma vez que seu propósito é o de configurar uma medida de proteção à estratégia de negócio da organização. Segundo a APQC (2024a, p.3, tradução livre):

A maioria das organizações dá às comunidades acesso aberto, o que significa que os funcionários são livres para ingressar em grupos que os interessam (ou pelo menos visualizar o conteúdo da comunidade). No entanto, algumas comunidades podem se beneficiar de restrições para proteger informações confidenciais ou criar espaços seguros para testar novas ideias, construir relacionamentos mais profundos ou compartilhar lições aprendidas com falhas.

Uma série de fatores contribuiu para que as Comunidades de Prática - até

então majoritariamente analógicas - migrassem para o ambiente virtual. Entre eles, destaca-se: a crescente globalização, a internacionalização dos negócios, a dispersão geográfica da força de trabalho, a dissolução dos limites físicos dos escritórios, bem como o avanço da conexão em rede e dos dispositivos de comunicação móvel. A partir deles, foram criadas condições ideais para constituir novos espaços de compartilhamento e criação de conhecimentos (Kimble, Hildreth e Wright, 2001; Terra e Gordon, 2002).

Discorreremos a seguir sobre como as Tecnologias da Informação e da Comunicação têm impulsionado as Comunidades de Prática Virtuais ao redor do mundo.

2.5 Do analógico ao virtual: a tecnologia alavancando as Comunidade de Prática

O uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)¹⁵ para gerir o conhecimento organizacional não é um assunto recente e vem sendo discutido na literatura há pelo menos trinta anos. Segundo Johnson (2011, p.148), a Tecnologia da Informação

[...] permite que as organizações, por meio da gestão do conhecimento, identifiquem, registrem, conectem e utilizem conhecimento organizacional valioso, preservando-o de modo que esteja prontamente disponível para ser facilmente usado por diferentes grupos.

No final da década de 1990, com a crescente popularização da internet e da conexão em rede, a produção de dados, textos, imagens, sons e mensagens de todos os tipos começou a passar por um intenso processo de digitalização. Nesse contexto, intensificou-se a formação de redes digitais, bem como comunidades virtuais presentes no *ciberespaço*¹⁶, possibilitando às pessoas a troca de todo tipo de mensagem, o desenvolvimento de projetos, amizades, cooperações, fazendo com que

¹⁵ Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é “[...] a conjugação de recursos, processos e técnicas utilizados para obter, processar, armazenar, disseminar e fazer uso de informações” (Brasil, 2024).

¹⁶ O *ciberespaço* designa o universo das redes digitais, “espaço móvel das interações entre conhecimentos e conhecedores de coletivos inteligentes desterritorializados”, um novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. (Lévy, 1998, p. 29; Lévy, 1999).

o saber e a inteligência coletiva¹⁷ constituíssem um novo tipo de infraestrutura, a do conhecimento (Lévy, 1998).

A melhoria dessas tecnologias - como maior espaço de armazenamento, melhores mecanismos de busca, maior velocidade de conexão, integração entre diversas plataformas, recursos multimodais - promoveu novas possibilidades para reter, compartilhar, aplicar e criar conhecimento por meio de ferramentas digitais.

Até o final da década de 1990, as Comunidades de Prática eram compostas por pessoas que pertenciam a uma mesma organização e localização geográfica. As atividades comunitárias se desenvolviam, principalmente, por meio de encontros presenciais periódicos, nos quais o compartilhamento das experiências e conhecimentos ocorria em um espaço físico comum a todos os participantes.

Com a transição para os ambientes virtuais, as Comunidades de Prática passaram a apresentar novas configurações. A adoção de ferramentas digitais que membros de outras localizações geográficas e até mesmo externos à organização, como clientes, parceiros ou especialistas pudessem participar das Comunidades. Os encontros também ganharam fluidez: deixaram de ser agendados para se tornarem contínuos, com interações constantes, a qualquer horário, em qualquer lugar (Kimball e Ladd, 2004). Nesse aspecto, Bicchi (2023) destacou que as Comunidades de Prática Virtuais contribuíram para unir e ajudar profissionais com interesses comuns a acessar materiais e compartilhar boas práticas.

As Comunidades de Prática Virtuais podem ser definidas como espaços de interação, similares a uma rede social *online*, nos quais, por meio de ferramentas digitais, pessoas com um mesmo interesse promovem discussões, compartilham objetivos, ideias, informações, conhecimentos e suas práticas profissionais, construindo relacionamentos que transcendem as barreiras geográficas (Chiu, Hsu e Wang, 2006; Jeppersen e Laursen, 2009).

Nesse contexto, alguns pesquisadores têm destacado o papel da tecnologia enquanto mediadora em processos predominantemente sociais, como a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos (Lave e Wenger, 1991; Davenport e Prusak, 1998b; Terra, 2001; Terra e Gordon, 2002). Alinhada a essa perspectiva, a APO (2020) destacou que as Comunidades de Prática são

¹⁷ De acordo com Lévy, trata-se de “[...] uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (1998, p. 28).

fundamentadas em relações humanas, sendo as plataformas tecnológicas apenas ferramentas de apoio, que funcionam como espaços de encontro e meios de comunicação entre participantes geograficamente dispersos.

Reforçando essa perspectiva, Wenger-Trayner *et al* (2023) argumentaram que a interação virtual não altera o princípio fundamental de que a construção de Comunidades de Prática é, antes de tudo, um processo social. Desta forma, por mais sofisticados que sejam, os espaços virtuais não garantem, por si só, o surgimento de interações significativas nem o desenvolvimento coletivo da prática. Os autores alertaram ainda para os riscos da centralidade excessiva conferida às tecnologias em detrimento do investimento necessário na formação de vínculos, no fortalecimento de relações e no desenho de experiências que gerem valor aos participantes.

Embora o relacionamento interpessoal constitua a força motriz das comunidades virtuais, Saint-Onge e Wallace (2003) afirmaram que a tecnologia constitui um fator de sucesso na implementação de Comunidades de Prática. Essa perspectiva foi corroborada por Lock Lee e Neff (2004, p.166), a partir de seus estudos com Comunidades que utilizavam TICs para promoverem interações totalmente virtuais entre os participantes. Segundo os autores, embora o uso intensivo de tecnologia não seja obrigatório para que uma Comunidade de Prática tenha sucesso, há evidências de que aquelas que são bem-sucedidas tendem a utilizar os recursos tecnológicos de forma mais eficaz do que aquelas que não o fazem.

Por fim, a APQC (2025b) destacou recentemente que no contexto atual não é possível fazer Gestão do Conhecimento sem uma boa infraestrutura de tecnologia da informação, o que também se aplica às Comunidades de Prática.

A partir do início dos anos 2000, muitas Comunidades de Prática passaram a funcionar com novas configurações, amparadas por instrumentos de comunicação, ferramentas de colaboração, redes de computadores e infraestrutura tecnológica (Figueiredo, 2005), fazendo com que os estudiosos do tema se debruçassem sobre esse fenômeno emergente, descrevendo a variedade de contextos e organizações nas quais essas comunidades estavam sendo implementadas.

Organizações intensivas em conhecimento, como a *McKinsey*, Banco Mundial e HP, implementaram Comunidades de Prática Virtuais para fomentar redes de aprendizado, criando infraestruturas que possibilitaram a comunicação e a troca de conhecimentos entre pessoas de diferentes localidades (Terra, 2001). De maneira semelhante, a *BHP Billiton*, multinacional australiana do ramo de mineração e

petróleo, e a CSC, uma das principais provedoras de serviços de Tecnologia da Informação do mundo no início dos anos 2000, utilizaram TICs para construir e sustentar Comunidades de Prática Virtuais (Lock Lee e Neff, 2004).

A adoção de ferramentas tecnológicas oportunizou novas configurações, como as Comunidades híbridas, que mesclavam encontros presenciais e uso de tecnologias assíncronas. Esse foi o caso da ActKM, uma Comunidade de Prática híbrida fundada em 1998, na Austrália, reunindo pessoas interessadas em discutir o tema Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Segundo Callahan (2004), a ActKM mesclava ferramentas tecnológicas – como fóruns *online* por meio da plataforma *Yahoo Groups* - e encontros mensais no formato presencial. A ActKM iniciou suas atividades com apenas 8 participantes e no final de 1999 já contava com 60 membros debatendo, diariamente, por meio do fórum, questões relativas à GC. Em 2003, a Comunidade contava com 550 participantes, um crescimento orgânico impulsionado por diversos fatores, dentre eles a relevância do domínio em torno do qual as pessoas se reuniam, a qualidade das discussões, a *expertise* dos especialistas, uma plataforma intuitiva e o formato flexível da própria Comunidade.

De maneira semelhante, Dixon (2007; 2018) relata o caso de uma comunidade híbrida do Exército Americano, chamada *CompanyCommand*. O compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os soldados no contexto da guerra do Iraque acontecia por meio de fóruns de discussões *online* e encontros presenciais periódicos, demonstrando a variedade de contextos em que essa iniciativa pode ser implementada.

Outro exemplo bem-sucedido de Comunidades de Prática Virtuais foi relatado por Chiu, Hsu e Wang (2006) na *Caterpillar INC*. Em 1999, a empresa do ramo de maquinários implementou uma rede de conhecimento baseada na *web*, composta inicialmente por doze Comunidades, que rapidamente prosperaram na organização, atingindo o número de três mil comunidades de prática virtuais.

No contexto educacional, Gonda *et al* (2014) relatam o caso da Comunidade de Prática em Desenvolvimento Curricular, criada em 2005 pelo *International Bureau of Education* (IBE) da *United Nations Educational Scientific Cultural Organization* (UNESCO). Composta por especialistas curriculares de diferentes regiões do mundo, a Comunidade virtual constituiu um espaço para compartilhar visões, abordagens, experiências e resultados relacionados às mudanças curriculares e às metas da Educação para Todos dos países membros.

Em todos os exemplos citados acima, o formato virtual é considerado um fator-chave de sucesso, pois facilita o acesso de participantes localizados em diferentes países.

No Brasil, a Comunidade de Práticas de Maturidade em Gestão do Conhecimento e Inovação (COP MGCI) teve início em 2013 e continua ativa até os dias atuais, constituindo um exemplo de Comunidade de Prática Virtual que transpõe fronteiras organizacionais. A COP MGCI reúne profissionais de diversas empresas do setor público e privado, que se encontram mensalmente, de maneira síncrona, em um ambiente mediado por tecnologia, para compartilhar a forma como colocam em prática a Gestão do Conhecimento em suas organizações (SBGC, 2025).

Em um contexto recente da pandemia da Covid-19, Muchagata (2023) descreve a implementação das Comunidades de Práticas em Atenção Primária à Saúde – COMPAPS, uma iniciativa envolvendo a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), o Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde (CONASEMS) e o Movimento Nacional da População de Rua (MNPR) com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e da Fundação Rockefeller. Foram implementadas 24 Comunidades de Prática Virtuais, com mais de 300 participantes da área da saúde, em 111 municípios brasileiros. Nas COMPAPS, os encontros aconteciam por meio de reuniões virtuais, moderadas por profissionais da Fiocruz ou Conasems, e tinham como objetivo promover o intercâmbio de experiências em torno de problemas previamente selecionados.

Segundo a autora, tanto a construção coletiva de soluções quanto a documentação desse processo, ou seja, os artefatos de conhecimento produzidos pela Comunidade - práticas, padrões, condutas - eram registrados em uma plataforma digital (repositório) no IdeiaSUS. Dentre os principais resultados identificados nas COMPAPS, destacam-se a criação de sistemas de informação, melhoria nos registros, normatização de fluxos e mudanças nos protocolos de atendimento (Muchagata, 2023).

Por fim, a *National Aeronautics and Space Administration* (NASA) constitui um dos exemplos mais atuais de Comunidade de Prática Virtual, demonstrando como essa iniciativa permanece sendo valorizada pelas organizações. Em seu site institucional, a organização mantém um espaço dedicado à interação informal entre especialistas e demais interessados, com objetivo de compartilhar informações e experiências. Desde 2021 os encontros são realizados mensalmente por meio de

webinars, com o propósito de disseminar boas práticas e lições aprendidas em projetos. As gravações dos encontros e os *slides* das apresentações são organizados por data e disponibilizados ao público no portal da NASA na internet, facilitando tanto o acesso quanto a sistematização do conhecimento compartilhado (NASA, 2025).

A fim de que as Comunidades de Prática Virtuais possam prosperar e gerar benefícios para os participantes e organizações que as implementam, são necessárias ferramentas tecnológicas que viabilizem compartilhamento, retenção, aplicação e criação de conhecimento.

Descreveremos a seguir quais dessas ferramentas são comumente utilizadas, bem como as tendências atuais.

2.6 Ferramentas tecnológicas de apoio às Comunidades de Prática Virtuais

No período entre a década de 1950 e 1990, o conhecimento entre empregados de uma organização era socializado, basicamente, por meio de encontros face a face.

A partir da década de 1990, com a disseminação da internet, observou-se o aperfeiçoamento de tecnologias existentes, como os fóruns virtuais, assim como o desenvolvimento de novas ferramentas de comunicação síncronas e assíncronas. Tais avanços possibilitaram que as Comunidades de Prática incorporassem um conjunto mais robusto de recursos tecnológicos, ampliando significativamente as possibilidades de identificação, registro, compartilhamento, localização, reuso, aplicação e criação de conhecimento.

Terra (2001) dividiu os Sistemas de Gestão do Conhecimento em duas categorias, de acordo com sua aplicação: i) os sistemas de publicação, documentação e mapas de *expertise*, com objetivo de registrar, armazenar e localizar conhecimento explícito e especialistas, e ii) os sistemas de colaboração síncronos ou assíncronos, possibilitando às pessoas trabalharem de forma colaborativa. As Comunidades de Prática Virtuais encaixam-se, portanto, na categoria dos sistemas de colaboração. De maneira semelhante, Kimble e Bourdon (2008) mencionaram os sistemas utilizados para gerir conhecimento como pertencentes a dois modelos: de índice ou integrativos, cuja abordagem se concentra na codificação e armazenamento do conhecimento, a fim de facilitar a sua reutilização, e o modelo de rede social ou interativo, com foco nas conexões entre os indivíduos, onde a criação e uso do conhecimento são

resultados de uma interação contínua, como é o caso das Comunidades de Prática Virtuais.

De maneira semelhante, Terra e Gordon (2002) classificaram os recursos tecnológicos identificados em Comunidades de Prática Virtuais de acordo com suas funcionalidades: i) discussão síncrona e assíncrona, ii) gestão de usuários, iii) organização de conteúdo, iv) gestão de eventos e v) administração, conforme demonstrado na figura 13:

Figura 13 - Ferramentas tradicionais em Comunidades de Prática Virtuais



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

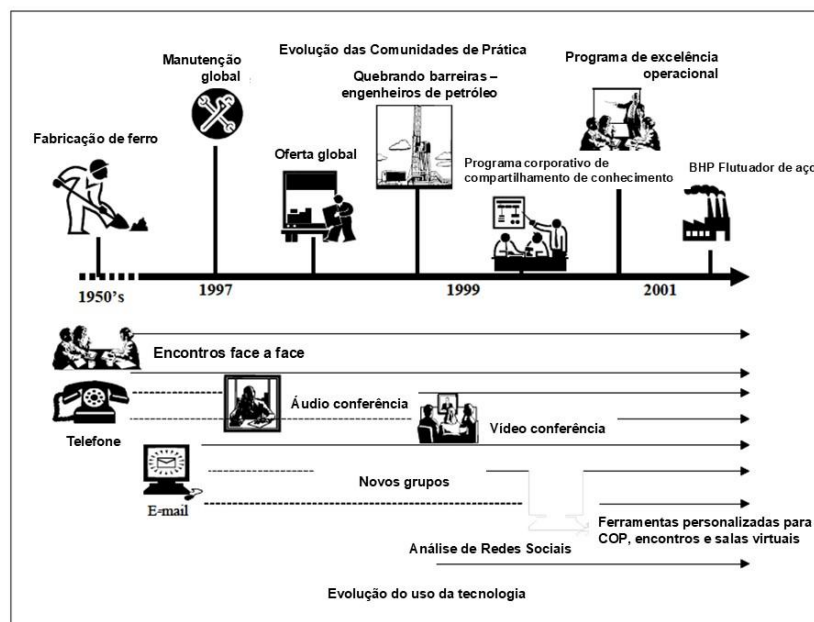
Ainda sobre os recursos tecnológicos, Saint-Onge e Wallace (2003, p.87) destacaram a importância das Comunidades de Prática Virtuais se integrarem a outras ferramentas da organização. Os autores pontuaram aspectos relevantes como a conexão das Comunidades com bancos de dados e repositórios, *feeds* de notícias, metadados, palavras-chaves e ferramentas colaborativas, a fim de facilitar a localização de conteúdos, recursos de pesquisa, bem como a produção de artefatos de conhecimento em diversos formatos.

A fim de exemplificar como as tecnologias foram sendo incorporadas às Comunidades de Prática Virtuais da *Broken Hill Proprietary - BHP Billiton*, Lock Lee e Neff (2004) elaboraram uma linha do tempo. Nesta linha, é possível observar que a partir da metade da década de 1990, o e-mail começou a ser utilizado para o compartilhamento de conhecimentos. A partir do início dos anos 2000, novos recursos tecnológicos passaram a compor a caixa de ferramentas dessas comunidades: os

áudios e as videoconferências, formação de grupos em plataformas virtuais e a Análise de Redes Sociais (ARS).

As ferramentas implementadas pela *BHP Billiton* eram, em sua maioria, assíncronas, e ofereciam funcionalidades de “discussões eletrônicas entre os participantes, compartilhamento de documentos, transmissão de notícias, solicitação de ajuda e um diretório de membros”, bem como mensuração das estatísticas da ferramenta, utilizadas pelo time de GC com o objetivo de aprimorar as Comunidades de Prática na organização (Lock Lee e Neff, 2004, pp.169-179, tradução livre), conforme demonstrado na figura 14:

Figura 14 - Adoção de ferramentas tecnológicas nas Comunidades da BHP



Fonte: Lock Lee e Neff (2004, p. 168, tradução livre).

Recursos tecnológicos semelhantes aos identificados na BHP também foram observados por Kondratova e Goldfarb (2004) em trinta Comunidades de Prática Virtuais. As autoras classificaram esses recursos tecnológicos em duas categorias: os que são utilizados para enviar/disponibilizar conteúdos e aqueles cujo objetivo é capturar o conhecimento dos participantes.

Dentre as ferramentas utilizadas para disponibilizar conteúdos nas Comunidades, foram identificados os repositórios de conhecimento, recurso de envio de notícias, *workshops* e ações de educação *online*. Para a captura do conhecimento, as autoras destacaram os fóruns, enquetes e pesquisas, salas de bate-papo e reuniões ao vivo (Kondratova e Goldfarb, 2004).

A combinação entre recursos síncronos e assíncronos também foi amplamente explorado pelo Banco Mundial nas Comunidades de Prática relacionadas a diversos projetos da instituição (WBG, 2013). De maneira semelhante, Gonda *et al* (2014) identificaram os fóruns de notícias e de discussão, os glossários, *wikis* e *chats* como as ferramentas comumente utilizadas nas interações *online* nas Comunidades de Prática Virtuais envolvendo educadores em Angola, convergindo com os achados de Wenger Wenger-Trayner *et al* (2023). Os autores descreveram as principais ferramentas tecnológicas identificadas em suas experiências com Comunidades de Prática Virtuais, categorizando-as em síncronas e assíncronas, conforme **quadro 9**:

Quadro 9 - Ferramentas para Comunidades de Prática Virtuais

Assíncronas	Síncronas
<i>Sites</i>	Reuniões <i>online</i>
Repositórios	Videoconferências
<i>E-mail</i>	<i>Chat</i> integrado às reuniões e videoconferências
Fóruns de discussão	Quadros visuais compartilhados (Mural, Miro)
<i>Wiki</i>	Edição de documentos <i>online</i>
Listas de distribuição	

Fonte: Adaptado de Wenger-Trayner et al (2023).

Considerando as novas tendências tecnológicas, a APQC (2024a) sinalizou como as plataformas colaborativas *Microsoft 365* e *Google Workspace* podem integrar as Comunidades de Prática Virtuais a outras infraestruturas de conhecimento da organização, bem como o uso de ferramentas de inteligência artificial, ainda pouco exploradas no âmbito das comunidades de prática virtuais. Nesse aspecto, o estudo de Romagnoli e Moreira (2024) demonstrou como os recursos tecnológicos presentes na plataforma de colaboração *Viva Engage* da *Microsoft*, contribuem para os modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi e os fluxos de transformação de conhecimento elencados pela Norma ISO 30401:2018.

Contudo, é sabido que a implementação de quaisquer práticas de Gestão do Conhecimento, sobretudo as que necessitam de desenvolvimento ou aquisição de TICs, como as Comunidades de Prática Virtuais, podem ser dispendiosas. Nesse sentido, constituem simultaneamente uma necessidade e um desafio demonstrar a contribuição dessa iniciativa no ambiente organizacional, o que pode ser evidenciado, entre outros aspectos, pela identificação e análise dos benefícios percebidos pelos participantes, tanto no nível individual, quanto no nível organizacional.

Desta forma, abordaremos os principais benefícios das Comunidades de

Prática relatados pela literatura no próximo tópico.

2.7 Benefícios das Comunidades de Prática Virtuais

Embora, a princípio, possa parecer um contrassenso identificar benefícios em grupos que se reúnem voluntariamente com objetivo de compartilhar conhecimento, no contexto empresarial qualquer iniciativa que demande investimento precisa demonstrar retorno. Essa demonstração de retorno é fundamental para ampliar a visibilidade, a influência e a legitimidade da iniciativa, bem como para orientar o desenvolvimento e a priorização de atividades, tanto sob a perspectiva dos participantes quanto dos patrocinadores institucionais (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Millen, Fontaine e Muller, 2002; Lock Lee e Neff, 2004).

Apesar das evidências do aumento do fluxo de conhecimento nas organizações por meio das Comunidades de Prática Virtuais, a natureza intangível e abstrata do conhecimento dificulta sua mensuração direta. Em estudos sobre o desempenho de organizações de diferentes setores, Wenger e Snyder (2000) identificaram que as Comunidades de Prática contribuem para o impulsionamento da estratégia organizacional, a criação de novas linhas de negócio, a resolução de problemas, a disseminação de melhores práticas, a retenção de talentos e o desenvolvimento de habilidades profissionais.

Apesar desses resultados, os autores observaram que muitos líderes ainda enfrentam dificuldades em reconhecer a relevância dessas iniciativas. Especialmente porque seus efeitos tendem a manifestar-se de forma gradual e mais evidente no trabalho das equipes e unidades organizacionais do que no âmbito restrito das próprias comunidades (Wenger e Snyder, 2000).

Em razão disso, as análises tendem a concentrar-se nos benefícios observáveis decorrentes dessas iniciativas (Fontaine e Millen, 2004). Como consequência, e com certo paradoxo, surgiu uma nova prática: o cultivo intencional de Comunidades, “de cima para baixo”, com objetivo de colher benefícios para as organizações (Bicchi, 2023).

Assim, para que sejam consideradas uma iniciativa de sucesso, as Comunidades de Prática precisam criar valor para os participantes e para a organização (Terra e Gordon, 2002). Nesse contexto, algumas organizações como o Banco Mundial, passaram a adotar a identificação de benefícios como uma de suas

principais métricas para avaliação do sucesso de Comunidades de Prática (WBG, 2013).

Dada a importância do tema, diversos autores dedicaram-se à identificação e sistematização desses benefícios, categorizando-os, de forma geral, em duas dimensões: individual e organizacional¹⁸ (Lesser e Storck, 2001; Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Terra e Gordon, 2002; Saint-Onge e Wallace, 2003; Fontaine e Millen, 2004; Wenger, Trayner e Laat, 2011; Wenger-Trayner *et al*, 2023).

Nesse sentido, Lesser e Storck (2001) conduziram um estudo qualitativo, baseado em entrevistas realizadas com sete empresas de diferentes setores, com atuação local e global, no qual as Comunidades de Prática¹⁹ foram reconhecidas como geradoras de valor tanto para os participantes quanto para as organizações.

Segundo Wenger, McDermott e Snyder, (2002), o cultivo sistemático de Comunidades de Prática promove benefícios de curto e longo prazo, tanto para a organização que as cultivam, quanto para os participantes. No horizonte de curto prazo, as organizações tendem a melhorar os resultados do negócio, enquanto os participantes aprimoram seu desempenho no trabalho. No longo prazo, observa-se o desenvolvimento de capacidades organizacionais e o fortalecimento do desenvolvimento profissional dos participantes. Os autores sistematizaram esses benefícios, categorizando-os em individual e organizacional, bem como o valor gerado no curto e longo prazos, conforme apresentado no quadro 10:

¹⁸ Alguns autores como Saint-Onge e Wallace (2003) e Fontaine e Millen (2004) propuseram uma terceira dimensão, a coletiva ou comunitária. Contudo, a grande maioria dos autores adotam as dimensões individual e organizacional para categorização dos benefícios, razão pela qual a pesquisadora adotou essa abordagem. Já Wenger, Trayner e Laat (2011) apresentaram uma proposta diferente, a de ciclos de geração de valor. Os benefícios se manifestam nesses ciclos, que ora contemplam os indivíduos, ora contemplam a organização. Portanto, houve uma adaptação dessa abordagem de Wenger, Trayner e Laat (2011) para categorização dos benefícios nessa pesquisa.

¹⁹ Nesse estudo, Lesser e Storck (2001) não fizeram distinção entre Comunidades de Prática presenciais ou virtuais. Para os autores, as ferramentas tecnológicas são mecanismos facilitadores à participação de grupos geograficamente distribuídos, não alterando a definição de Comunidades de Prática em si.

Quadro 10 - Benefícios individuais e organizacionais das Comunidades de Prática

	Valor de curto prazo	Valor de longo prazo
	Melhoria dos resultados do negócio	Desenvolvimento de capacidades organizacionais
	Resolução de problemas Respostas rápidas para perguntas Redução de tempo e custos Melhoria na qualidade das decisões Mais perspectiva sobre problemas Coordenação, padronização e sinergia entre as unidades Recursos para implementação de estratégias Garantia de qualidade reforçada Capacidade de assumir riscos com apoio da Comunidade	Capacidade de executar um plano estratégico Autoridade com clientes Maior retenção de talentos Capacidade para projetos de desenvolvimento de conhecimento Fórum para <i>benchmarking</i> Alianças baseadas em conhecimento Surgimento de capacidades não planejadas Capacidade de desenvolver novas opções estratégicas Capacidade de prever desenvolvimentos tecnológicos Capacidade de aproveitar as oportunidades de mercados emergentes
	Melhoria da experiência do trabalho	Promoção do desenvolvimento profissional
	Ajuda com desafios Acesso a conhecimentos especializados Melhor capacidade de contribuir para equipe Confiança na abordagem de problemas Diversão com os colegas Participação mais significativa Senso de pertencimento	Fórum para expandir habilidades e conhecimentos Rede para se manter atualizado Reputação profissional aprimorada Maior comercialização e empregabilidade Forte senso de identidade profissional

Fonte: Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.16, tradução livre).

Terra e Gordon (2002) reforçaram essa perspectiva ao afirmarem que as Comunidades de Prática geram benefícios tanto para os indivíduos, ao se configurarem como espaços de aprendizado contínuo, quanto para as organizações, ao impulsionarem a estratégia empresarial. Essa abordagem também foi discutida por Saint-Onge e Wallace (2003), que ampliaram a análise ao incluir uma terceira dimensão: os benefícios coletivos. Para os autores, os benefícios individuais incluem o desenvolvimento de habilidades e competências, a atualização profissional constante e o fortalecimento do senso de pertencimento inspirado pelo grupo. Os benefícios coletivos abrangem a construção de uma linguagem comum, o desenvolvimento de métodos e modelos associados a competências específicas, bem como o acesso, a disseminação e a retenção de conhecimento organizacional. Já os benefícios organizacionais, relacionam-se ao impulsionamento da estratégia, alinhado

à perspectiva de Terra e Gordon (2002), à rápida resolução de problemas em níveis locais e corporativos, ao desenvolvimento e retenção de talentos e à disseminação acelerada de práticas de excelência, ideias e inovações.

Em um estudo qualitativo envolvendo sete Comunidades de Prática, Fontaine e Millen (2004) compilaram trinta e quatro benefícios relatados pelos participantes, a partir de análise de entrevistas e revisão de literatura. Entre os benefícios citados, destacaram-se a capacidade de execução da estratégia corporativa, o desenvolvimento de novas capacidades, a colaboração, a construção de reputação junto a parceiros e clientes, a redução de custos de treinamento e a resolução de problemas. Também foram mencionados aspectos como a satisfação no trabalho, aceleração da curva de aprendizagem, desenvolvimento contínuo, a conquista de novos negócios e clientes, aumento da receita, além de ganhos em produtividade, economia de tempo, melhoria da reputação profissional, retenção de talentos e estímulo à geração de ideia e inovação.

Posteriormente, os autores ampliaram essa investigação ao analisarem treze Comunidades de Prática em dez organizações globais, categorizando os benefícios identificados em três tipos: individuais, comunitários e organizacionais, a exemplo do que já fora descrito por Saint-Onge e Wallace (2003). Esses benefícios encontram-se sintetizados no quadro 11:

Quadro 11 - Benefícios individuais, comunitários e organizacionais

Tipos de benefícios	Impacto da comunidade
Benefícios individuais (O que a participação na Comunidade faz pelos indivíduos?)	Habilidades e <i>Know How</i> Produtividade pessoal Satisfação no trabalho Reputação pessoal Senso de pertencimento
Benefícios comunitários (Como a participação coletiva beneficia os outros?)	Compartilhamento de conhecimento, experiência e recursos. Colaboração Consenso e resolução de problemas Reputação e legitimidade da comunidade Confiança entre os membros
Benefícios organizacionais (Como participar de uma Comunidade aumenta a eficiência organizacional, atende melhor os clientes/parceiros e fornece <i>insights</i> para o futuro da empresa?)	Eficiência operacional Economia de custos Melhoria no nível de serviço ou vendas Velocidade do serviço ou produto Retenção de funcionários

Fonte: Fontaine e Millen (2004, p. 6, tradução livre).

Em um contexto mais recente, a APO (2020) destacou, ainda que sem uma categorização formal em dimensões, os seguintes benefícios das Comunidades de Prática: compartilhamento de conhecimento, quebra de silos organizacionais por meio da colaboração, especialmente em organizações muito hierarquizadas, estabelecimento de relações de confiança e a satisfação pessoal dos participantes.

Por fim, Wenger-Trayner *et al* (2023) também abordaram o tema ao afirmarem que as Comunidades de Prática geram benefícios tanto para os indivíduos que dela participam quanto para as organizações que as implementam. Na dimensão individual, os autores destacaram, por exemplo, o fortalecimento do senso de pertencimento. Já na dimensão organizacional ressaltaram que essas Comunidades constituem espaços para a prática de domínios específicos de conhecimento e resolução de problemas.

De maneira geral, embora as organizações frequentemente obtenham sucesso em praticamente todas as fases da implantação de Comunidades de Prática, observa-se que, na maioria dos casos, há baixo investimento de tempo e recursos para identificação do valor gerado por essa iniciativa (Saint-Onge e Wallace, 2003). Nesse sentido, identificar os benefícios dessa iniciativa constitui um importante direcionador para a sua implementação, sustentação e continuidade ao longo do tempo (Johnson, 2011).

Diante dessa constatação, de que as organizações, em geral, não se dedicam a compreender os benefícios gerados por suas Comunidades de Prática, apesar dos resultados positivos costumeiramente associados à sua implantação, evidencia-se uma lacuna entre a prática organizacional e as recomendações da literatura. É nesse cenário que se insere a presente pesquisa, que passa a descrever nos próximos itens a organização pesquisada, a metodologia adotada, bem como os resultados alcançados.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Contexto da pesquisa: uma empresa do tamanho do Brasil

Desde a Antiguidade, os serviços postais desempenharam um papel fundamental na história das civilizações. As técnicas de correio, com cavalos e postos de trocas, já eram utilizadas na China antiga e pelo império romano, mas permaneceram esquecidas na Europa durante a alta Idade Média. No século XIII, o Império Mongol retomou essas práticas chinesas e as transmitiu ao Ocidente.

A partir do século XV, alguns estados europeus criaram sistemas postais para uso governamental, com o objetivo de enviar ordens e receber notícias rapidamente. Porém, apenas no século XVII surgiu uma inovação social significativa: a distribuição de correspondência ponto a ponto, conectando os cidadãos. Esse uso transformou o serviço postal em um meio de comunicação pessoal, fomentando relações interpessoais, trocas intelectuais e afetivas.

Assim, floresceram a literatura epistolar, as redes de sábios e as cartas de amor. Embora essa estrutura existisse há séculos, o serviço postal tal qual o conhecemos hoje tem início nesse momento, quando os europeus lhe atribuíram um novo significado, associando-o à civilização e investindo-o de um profundo significado humano (Lévy, 1999, pp.124-125).

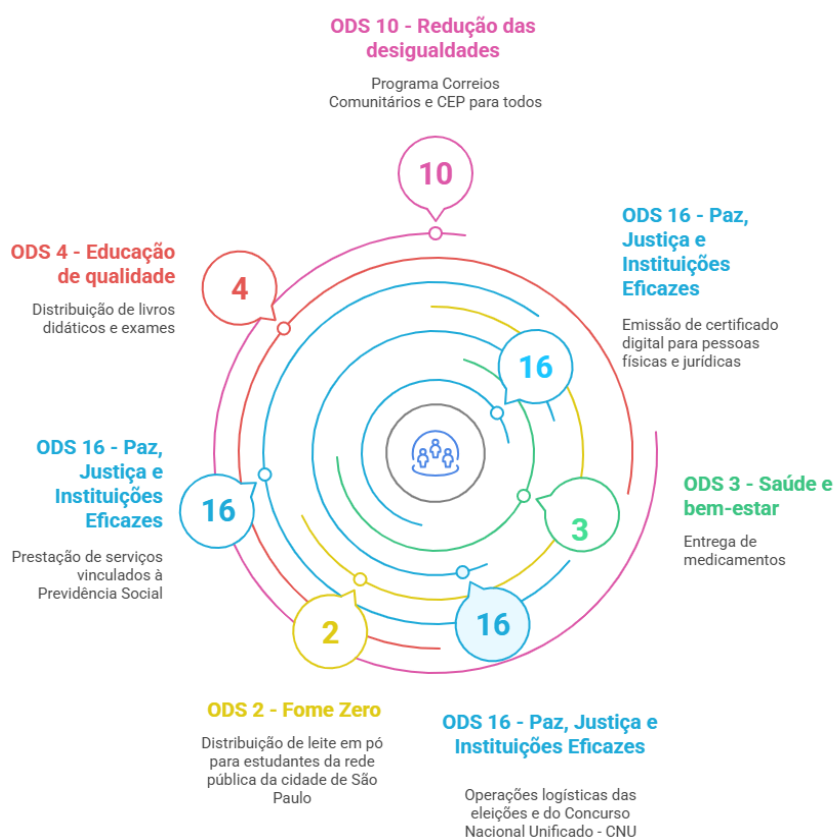
No Brasil, o primeiro documento expedido oficialmente trata-se da carta de Pero Vaz de Caminha ao rei de Portugal em 1500, entrelaçando a história do país com a história postal. Na referida carta, o então navegador narra o encontro com uma terra exuberante e os povos originários que aqui habitavam. Contudo, a instituição dos correios no Brasil ocorreria apenas em 25 de janeiro de 1663, a partir da criação do cargo de Correio-Mor, equivalente ao carteiro da época. Desde então, a empresa tornou-se símbolo de integração nacional (Correios, 2025).

Com um efetivo de 83.850 empregados²⁰ e presente em 5567 municípios brasileiros, a empresa destaca-se pelo relevante papel social que desempenha como um dos principais operadores de políticas públicas do Governo Federal, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Entre suas ações, estão: a distribuição de leite em pó a estudantes da rede pública de São Paulo,

²⁰ Dados de 2024.

por meio do Programa Leve Leite (ODS 2 – Fome zero); a entrega de medicamentos, fraldas (ODS 3 – Saúde e bem-estar) e livros didáticos do FNDE²¹ (ODS 4 – Educação de qualidade), bem como a operação logística das eleições no país e do Concurso Nacional Unificado – CNU (ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições eficazes). Também realiza a emissão de certificado digital para pessoas físicas e jurídicas, bem como serviços vinculados à Previdência Social (ODS 16). Em alinhamento ao ODS 10 - Redução das desigualdades, desenvolve os programa Correios Comunitários e CEP para todos, em zonas periféricas do país (UPAEP, 2025). O impacto social da organização pesquisada pode ser visualizada na figura 15:

Figura 15 - Impacto social da organização pesquisada



Made with Napkin

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

²¹ Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Além disso, é de sua responsabilidade a gestão do Código de Endereçamento Postal (CEP)²², instrumento que possibilita o acesso a serviços básicos como água, saneamento, eletricidade, internet e registro em programas sociais. É, portanto, considerado um serviço de infraestrutura necessário ao desenvolvimento do país, bem como a universalização dos serviços postais, atendendo a todo território nacional com confiabilidade, qualidade e eficiência, conforme disposto no artigo 3º da Lei 6.538/78 (Brasil, 1978) e Decreto nº12.464, de 21 de maio de 2025 (Brasil, 2025), que dispõem sobre a prestação dos serviços postais no país.

Em organizações de grande porte, altamente hierarquizadas e de elevada complexidade, como é o caso da empresa pesquisada, a identificação e o acesso à informação e ao conhecimento pode ser desafiador. Diante de seus mais de três séculos de existência, sua atuação nacional, dos desafios relacionados à integração de um país com dimensões continentais e das especificidades inerentes às operações logísticas de grande porte, a gestão do conhecimento organizacional sempre foi uma preocupação da alta administração da empresa. Essa preocupação traduziu-se em ações estruturadas, que tiveram início na década de 1970, muitas das quais se mantêm ativas até os dias atuais.

3.3.1 Uma organização na vanguarda da gestão do conhecimento

A linha do tempo da gestão do conhecimento na organização pesquisada tem início em 1978, com a criação de uma biblioteca e da Escola Superior de Administração Postal (ESAP), demonstrando a preocupação com os conhecimentos afetos às atividades postais.

Nos anos seguintes, foi implementado um sistema de gerenciamento corporativo com a finalidade de compartilhar, criar, reter e aplicar conhecimentos, alinhado às melhores práticas de mercado. Para tal, elaborou-se, em 2007, a primeira versão do Modelo de Gestão do Conhecimento da organização, a partir de um

²² “O CEP é um conjunto numérico atribuído a [...] localidades, logradouros, unidades dos Correios, serviços, órgãos públicos, firmas e edifícios no Brasil”. Sua utilização tem por finalidade racionalizar os métodos de separação e distribuição de correspondências e outros tipos de objetos, sendo uma marca registrada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), constituindo, portanto, propriedade intelectual da organização (Batista *et al*, 2014, p.49).

*benchmarking*²³ realizado com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA. Segundo o documento, as pessoas configuram como o centro da estratégia e responsáveis pelo sucesso da GC. Elas atuam em um ambiente colaborativo, como parte de um contexto maior e capacitante, criando, retendo, aplicando e compartilhando conhecimentos. Para tal, utilizam tecnologias e práticas, com objetivo de aprimorar os processos da cadeia de valor, resultando em uma cultura voltada para o conhecimento, inovação e sustentabilidade empresarial (Correios, 2025).

A fim de facilitar a compreensão do Modelo elaborado, e que ainda permanece vigente, desenvolveu-se uma representação gráfica do documento, conforme representado pela figura 16:

Figura 16 - Representação gráfica do Modelo de GC da organização pesquisada



Fonte: Correios (2012).

Desde sua implementação, a GC tem sido amplamente estudada pelos empregados da organização, resultando na elaboração de publicações técnicas, científicas e instrucionais, como relatórios de projetos, artigos, Trabalhos de Conclusão de Curso, dissertações, teses e cursos na modalidade à distância sobre o tema, que podem ser acessados por meio do repositório institucional e na página de sua Universidade Corporativa. Corroborando ainda a importância do tema no contexto

²³ *Benchmarking* “é um conjunto de métodos teóricos e de subsídios práticos que ajudam as empresas a identificarem os próprios pontos fracos em relação à concorrência. Ele fornece não somente um estímulo para buscar novas competências, mas também os meios e fontes de conhecimento para fazê-lo” (Probst, Raub e Romhardt, 2002, p. 64).

atual, a GC foi reconhecida no Plano Estratégico ciclo 2025-2029, como um dos desafios a serem superados pela organização.

Dentre as práticas implementadas nas últimas quatro décadas, algumas iniciativas foram descontinuadas ao longo do tempo, processo natural na GC. Contudo, outras permanecem ativas e relevantes, como por exemplo a manualização de procedimentos, que trata da explicitação dos conhecimentos necessários para execução dos processos organizacionais; os portais, como a *Intranet*, importante fonte de consulta para os empregados; a Universidade Corporativa, que gerencia os processos de educação e GC; as narrativas técnicas, que registram os saberes de empregados que estejam se movimentando entre áreas ou se desligando da organização e as Comunidades de Prática Virtuais.

A adoção de Comunidades de Prática por órgãos governamentais em diferentes países tem sido amplamente abordada na literatura, como evidenciam os estudos de Callahan (2004), Wenger (2011), Dixon (2018) e Wenger-Trayner *et al* (2023). Para Wenger (2011), as organizações públicas têm enfrentado desafios de GC tão complexos quanto os do setor privado, e uma das estratégias para enfrentá-los é a implementação de Comunidades de Prática Virtuais.

Na organização pesquisada, as primeiras Comunidades foram implementadas há vinte e três anos, como uma de suas principais iniciativas de GC. Atualmente, são mais de quarenta e quatro mil empregados vinculados a 46 Comunidades ativas.

Desta forma, a escolha dessa empresa pública como unidade de análise deste estudo de caso justifica-se por sua relevância em relação ao objeto da pesquisa, representando um ambiente privilegiado, especialmente em razão da longevidade e abrangência dessa iniciativa.

Com intuito de identificar a contribuição das Comunidades para os participantes e para a organização, na próxima seção será descrito o percurso metodológico adotado nesta pesquisa.

3.2 Caminhos metodológicos

Esta pesquisa tem por objetivo geral identificar, a partir da percepção dos participantes, a contribuição das Comunidades de Práticas Virtuais em uma empresa pública brasileira. Para atender a esse objetivo e responder à pergunta de pesquisa apresentada na seção introdutória desta dissertação, adotou-se uma abordagem quantitativo-descritiva, delineada por meio de um estudo de caso em uma empresa pública da administração indireta, fundamentada nos eixos teóricos da Gestão do Conhecimento e das Comunidades de Prática.

A opção por essa abordagem justifica-se porque o foco da investigação é identificar percepções, caracterizando as dimensões do fenômeno, sem pretensão inicial de explicar causalidades. De acordo com Minayo e Sanches (1993), esse tipo de abordagem visa trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis, sendo particularmente apropriada para a classificação e interpretação de variáveis em grandes conjuntos de dados. Seguindo nessa mesma linha, Gil (2002) destacou que o principal objetivo dessa abordagem é a identificação e a descrição das características de uma população ou fenômeno por meio de técnicas padronizadas de coleta e análise de dados. Nessa mesma perspectiva, Marconi e Lakatos (2003) observaram que os estudos quantitativos-descritivos consistem em investigações empíricas cujo propósito é delinear ou analisar características de fatos ou fenômenos, avaliando programas ou isolando variáveis-chave com precisão e controle estatístico.

Quanto ao delineamento, adotou-se o estudo de caso, pois essa estratégia possibilita examinar o fenômeno em seu contexto organizacional real, favorecendo uma compreensão mais profunda e contextualizada das percepções dos participantes. Essa estratégia tem sido amplamente utilizada nas ciências sociais e em estudos organizacionais (Yin, 2001; Gil, 2002), mostrando-se adequada para analisar, em profundidade, um fenômeno contemporâneo – as Comunidades de Prática Virtuais – e suas especificidades no âmbito de uma organização pública brasileira.

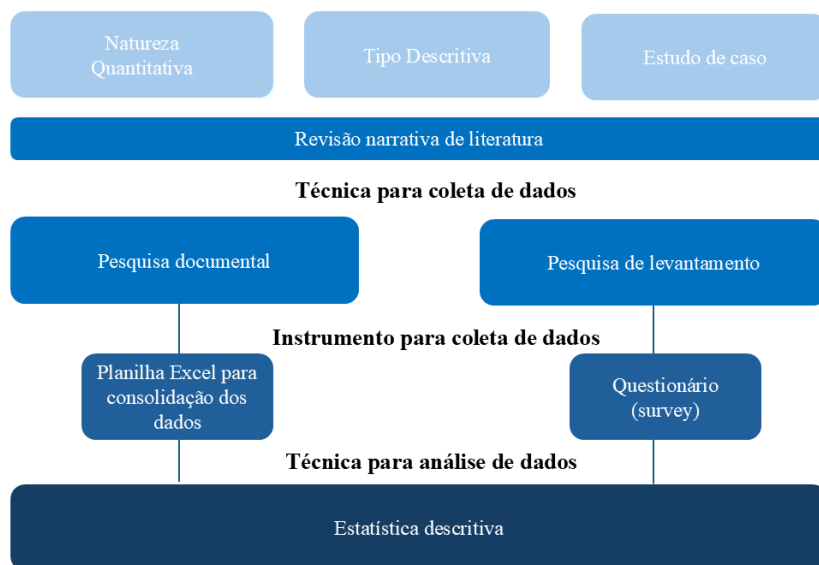
Dessa forma, a combinação da abordagem quantitativo-descritiva com o estudo de caso confere rigor estatístico e profundidade contextual, possibilitando a sistematização de dados sobre os benefícios percebidos pelos participantes, sem perder de vista as particularidades do contexto organizacional estudado.

Para responder à pergunta-problema e atender ao objetivo geral e específicos, foram definidos os seguintes objetivos para a pesquisa:

- a) Revisar literatura, para a construção da fundamentação teórica que embasa esta dissertação.
- b) Realizar pesquisa documental, a fim de descrever as principais características das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada.
- c) Aplicar uma pesquisa de levantamento, a fim de identificar quais benefícios individuais e organizacionais são percebidos pelos participantes das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada.
- d) Analisar os resultados por meio de estatística descritiva.

A síntese das fases do percurso metodológico podem ser observadas na figura 17:

Figura 17 - Síntese do percurso metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essas etapas serão detalhadas nos próximos itens desta seção.

3.2.1 Revisão narrativa de literatura

Para o desenvolvimento da fundamentação teórica, optou-se pela revisão narrativa de literatura, processo pelo qual o pesquisador discute o desenvolvimento

de determinado tema ao longo do tempo (Rother, 2007; Botelho, Cunha e Macedo, 2011) sem, entretanto, adotar um protocolo rígido para o mapeamento e seleção das fontes. Trata-se, portanto, de uma revisão mais ampla, cujo intento não é a replicação do método em si. Para tal, foram utilizados livros e artigos que abordam os dois eixos teóricos da pesquisa, a Gestão do Conhecimento e as Comunidades de Prática.

Para identificação dos artigos afetos às Comunidades de Prática, objeto de estudo desta dissertação, a pesquisadora utilizou a base de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), aplicando como parâmetro de busca palavras-chaves em qualquer campo, nos idiomas inglês e português, além do uso dos operadores lógicos booleanos²⁴ (aspas e AND), sem delimitação temporal, conforme descrito no quadro 12:

Quadro 12 – Mecanismos de busca utilizados na pesquisa

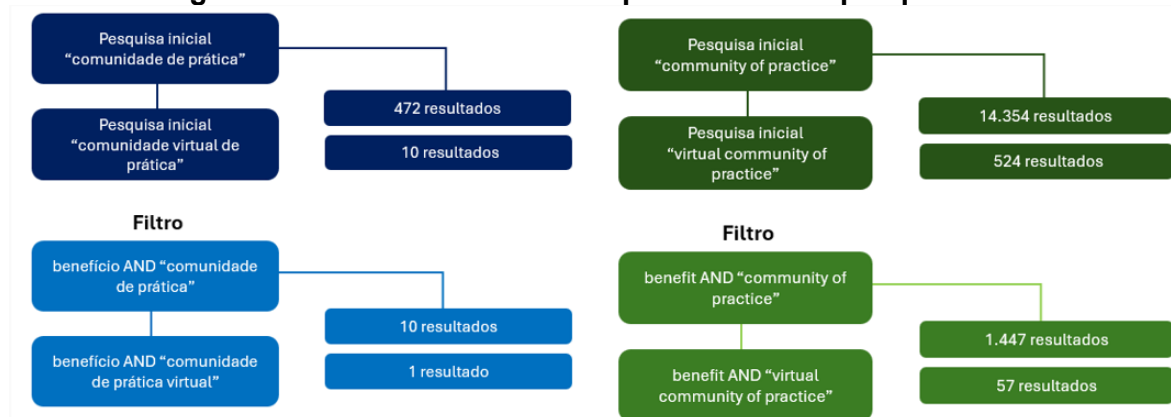
Idioma	Palavras-chave e operadores booleanos
Inglês	<i>"community of practice"</i>
	<i>"virtual community of practice"</i>
	<i>"benefit" AND "community of practice"</i>
	<i>"benefit" AND "virtual community of practice"</i>
Português	"comunidade de prática"
	"comunidade de prática virtual"
	"benefício" AND "comunidade de prática"
	"benefício" AND "comunidade de prática virtual"

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A consulta realizada no mês de maio/2025 na base do portal de periódicos da CAPES revelou um número reduzido de estudos sobre Comunidades de Prática Virtuais, especialmente em língua portuguesa. Esse resultado indica uma lacuna na literatura nacional e, conseqüentemente, oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas teóricas e empíricas sobre o tema. Esses resultados de busca podem ser visualizados na figura 18:

²⁴ O operador lógico aspas (" ") é utilizado para a busca do termo exato digitado. Já o operador booleano AND é utilizado para combinação de dois ou mais termos de busca.

Figura 18 - Resultados de busca para os termos pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A fim de identificar os artigos mais recentes sobre os benefícios das Comunidades de Prática Virtuais no Portal de Periódicos da CAPES, a busca foi refinada por meio da aplicação dos seguintes filtros:

- Adição da palavra-chave "*organizational*". A escolha da composição "*benefits*" AND "*virtual communities of practice*" AND "*organizacional*" teve o intuito de filtrar artigos aplicados ao contexto empresarial;
- Período (2020 a 2025);
- Acesso aberto, e
- Revisado por pares.

Essa busca retornou apenas 19 resultados em língua inglesa nos últimos cinco anos.

Enquanto isso, no cenário nacional de produção científica sobre o tema, foram inicialmente identificados apenas dez artigos sobre os benefícios das Comunidades de Prática e apenas um abordava especificamente as Comunidades de Prática Virtuais. Em relação às produções atuais, foi identificado apenas um artigo nos últimos cinco anos (2021), reforçando a escassez de estudos sobre o tema no Brasil.

Após análise do conteúdo, três deles não tinham relação direta com o tema. Entre os sete estudos pertinentes, três eram revisões de literatura, dois adotaram abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas, um utilizou abordagem quanti-qualitativa com aplicação de questionário e entrevistas (3.350 questionários enviados, com 98 respostas obtidas) e outro seguiu uma abordagem quantitativa, aplicando 1.200 questionários, dos quais obteve 33 respostas, conforme apresentado no quadro 13:

Quadro 13 – Estudos nacionais sobre benefícios em Comunidades de Prática

Título do artigo	Autor/Ano	Método
Contribuições das Comunidades de Prática para o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas.	Martins, Ribeiro e Carvalho (2017).	Revisão bibliográfica de literatura.
A colaboração como fator diferenciador das Comunidades de Prática Virtuais.	Christopoulos e Diniz (2005).	Quantitativo Questionário.
Comunidades de prática como instrumento da gestão do conhecimento em organizações públicas: reflexões acerca dos benefícios individuais e institucionais e aproximações com a formação humana integral.	Baronio e Nichele (2021).	Pesquisa bibliográfica.
Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional.	Fernandes <i>et al</i> (2016).	Revisão sistemática de literatura.
O conhecimento como vantagem competitiva na área de segurança privada: um estudo em organização catarinense.	Scharf e Silveira (2013).	Qualitativo Entrevista semiestruturada.
Comunidades de Prática de consultores: uma estratégia para a gestão do conhecimento.	Santos, Feitosa e Correia (2007).	Qualitativo Entrevista semiestruturada.
Comunidades de prática: aprendizado e compartilhamento de conhecimento entre trabalhadores nas organizações.	Sousa e Souza (2019).	Quanti-qualitativo Questionário Entrevista semiestruturada

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Este levantamento demonstra que ainda há um espaço pouco explorado para pesquisas quantitativas mais amplas e robustas sobre Comunidades de Prática Virtuais no contexto brasileiro, abordagem explorada nesta dissertação, e justifica, ainda, a predominância de literatura estrangeira no desenvolvimento desse referencial teórico.

3.3 Coleta de dados

A literatura sobre o tema indica a combinação de diferentes técnicas para a identificação dos benefícios individuais e organizacionais das Comunidades de Prática Virtuais, como entrevistas (Lesser e Storck, 2001; Fontaine e Millen, 2004), captura de história de sucessos (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Wenger-Trayner *et al*, 2023) coleta de indicadores de performance e de interações sociais (Wenger e Laat, 2011) e pesquisas de levantamento (Catana *et al*, 2021). Nesse aspecto, Wilson, Wilson e Witthaus (2020) destacaram que as análises quantitativas sobre Comunidades de Prática são incomuns, ainda que recomendadas pela

literatura.

Dessa forma, considerando a pergunta problema a ser respondida, bem como os objetivos definidos, foram selecionadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa documental e de levantamento.

3.3.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental caracteriza-se pela utilização de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, buscando dados em fontes originais, como documentos, relatórios institucionais, atas, legislações, correspondências, fotografias e registros administrativos, em meio físico ou digital. Essa técnica possibilita ao pesquisador explorar informações autênticas, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado (Gil, 2002).

Na fase de pesquisa documental, que ocorreu de 08 a 12 de setembro de 2025, foram levantados aspectos qualitativos e quantitativos (indicadores), com objetivo de descrever as principais características das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada. Para isso, foram analisados os seguintes documentos: Plano Estratégico 2025-2029, Modelo de Gestão do Conhecimento da organização, informações e indicadores de performance das Comunidades de Prática Virtuais disponíveis na plataforma *Viva Engage*.

Assim, foram descritos os seguintes aspectos:

- a) O histórico de implementação das Comunidades de Prática Virtuais na organização.
- b) Quantidade de Comunidades na data da pesquisa documental.
- c) Níveis de acesso.
- d) Comunidades por tipo de postagem.
- e) Relação com a estratégia organizacional.
- f) Aspectos tecnológicos.
- g) Indicadores de performance: número de publicações, leitura e reações (curtidas).

Esses indicadores encontram-se parcialmente consolidados na plataforma

*Viva Engage*²⁵, o que permite analisar o sucesso na utilização da ferramenta escolhida para as Comunidades de Prática Virtuais.

A pesquisadora optou pela extração dos dados dos últimos 180 dias, por permitir uma visão mais abrangente e consistente dos indicadores ao longo do tempo. Além disso, períodos extensos contribuem para reduzir efeitos pontuais ou flutuações momentâneas no uso da plataforma, oferecendo uma base mais sólida para interpretações e conclusões acerca do desempenho das Comunidades.

Essa fase não envolveu coleta de quaisquer dados, informações sigilosas ou informações que pudessem identificar ou individualizar os participantes. Ainda assim, por se tratar de ambiente virtual interno, a pesquisadora solicitou e obteve autorização formal para levantamento e uso desses dados e informações, conforme disposto no apêndice III (autorização para realização da pesquisa).

Para a tabulação dos dados coletados e elaboração dos gráficos e quadros, foi utilizada planilha *Excel*, disponível no pacote *Office* 365.

3.3.2 Pesquisa de levantamento

Segundo Gil (2002, p.50), as pesquisas de levantamento “[...] caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Nessa abordagem, o pesquisador seleciona, com base em procedimentos estatísticos, uma amostra representativa do universo, tomando-a como objeto de análise. No campo dos estudos sobre comunidades *online*, Kozinets (2014) destacou que a coleta de dados por meio de levantamento é especialmente adequada para esclarecer aspectos relacionados aos padrões de uso e às percepções dos participantes sobre esses espaços virtuais.

Na organização pesquisada, as Comunidades de Prática Virtuais analisadas abrangem temas diversos e apresentam tamanhos bastante distintos, com públicos que variam de aproximadamente 4 a 36 mil participantes. Apesar dessa heterogeneidade, o foco do estudo não recaiu sobre a comparação entre comunidades específicas, mas na avaliação do fenômeno de forma abrangente dentro da instituição, ou seja, identificar quais benefícios são percebidos pelos participantes.

²⁵ O *Microsoft Viva Engage* é uma plataforma de comunicação e colaboração que permite que os usuários se conectem por meio de comunidades, compartilhando conhecimentos e criando relacionamentos significativos no trabalho.

Para isso, a pesquisadora desenvolveu um *survey* a partir dos referenciais teóricos sobre Comunidades de Prática Virtuais, fundamentado em dois construtos centrais: benefícios individuais e benefícios organizacionais.

Esses construtos contemplam duas perspectivas distintas, porém complementares: perspectiva micro, que se refere ao nível do indivíduo e macro, que abrange o nível da organização.

Para composição desses construtos, estabeleceu-se dois critérios:

- i) inclusão de benefícios mencionados em pelo menos três referenciais teóricos distintos, demonstrando sua recorrência na literatura sobre Comunidades de Prática;
- ii) seleção dos benefícios para composição do *survey* considerando apenas aqueles que pudessem ser percebidos por qualquer empregado da organização, independentemente de sua área ou função.

Por esse motivo, foram excluídos os benefícios associados a atividades específicas, como relacionamento com clientes, gestão de projetos, atuação com fornecedores, gerenciamento de riscos ou funções estratégicas. Essa decisão teve como finalidade ampliar o escopo de respondentes e garantir que todos pudessem avaliar os itens propostos.

Além disso, o benefício “retenção de talentos”, embora amplamente relatado na literatura, foi excluído da composição do instrumento de coleta, por tratar-se de um estudo de caso em empresa pública, menos suscetível à rotatividade pelo fato dos empregados serem concursados.

No quadro 14 são apresentados os benefícios que compuseram o instrumento de coleta de dados:

Quadro 14 - Benefícios individuais e organizacionais para composição do survey

Benefícios individuais	Benefícios organizacionais
Aprendizado	Identificação de especialistas
Desenvolvimento de habilidades	Comunicação
Satisfação	Resolução de problemas
Reputação	Redução de erros/retrabalho
Pertencimento	Redução de custos
Confiança	Redução de tempo
Formação de redes de relacionamento	Inovação incremental
Acesso a recursos	Inovação radical
Reconhecimento	Impacto nos resultados
Produtividade pessoal	Colaboração

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para elaboração do instrumento de coleta de dados foi utilizado o *software Forms 365* da *Microsoft*, que possibilita a extração dos dados em arquivo *Excel*.

O *survey* elaborado apresentou quatro seções:

- 1) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e uma pergunta, a fim de obter a concordância dos participantes em relação à pesquisa.
- 2) Seção sobre o perfil dos participantes das Comunidades de Prática Virtuais na organização da pesquisa. Esse bloco foi composto por questões sobre faixa etária, tempo na empresa, área e local de atuação, gênero, qual comunidade mais participa e tipo de participação (ativa ou observadora).
- 3) Seção referente aos benefícios individuais, composta por dez assertivas mensuradas pela escala *Lickert*²⁶, de cinco pontos.
- 4) Seção referente aos benefícios organizacionais, composta por onze assertivas mensuradas também pela escala *Lickert* de cinco pontos.

A escolha pela escala *Lickert* de cinco pontos encontra respaldo na literatura sobre o tema. Conforme Morrison (1972 *apud* Sauro, 2019), as escalas de dois pontos comunicam apenas uma informação (discordância ou concordância). As escalas de três pontos comunicam neutralidade e direção, enquanto as de quatro pontos comunicam a intensidade da direção, mas nenhuma resposta neutra. Já as escalas de cinco pontos fornecem três informações: a direção (positiva ou negativa), a intensidade da opinião, bem como um ponto neutro.

De acordo com os estudos compilados por Sauro (2019), a escala de cinco pontos apresenta diversas vantagens: maior sensibilidade, ao possibilitar que os respondentes expressem graus intermediários de concordância, e, assim, diferenciem atitudes moderadas; confiabilidade superior à das escalas mais reduzidas; menor efeito de achatamento, evitando que os participantes se concentrem apenas no ponto central ou nos extremos, além de ampla aceitação e facilidade de uso pelos respondentes.

²⁶ A escala *Lickert* trata-se de uma escala ordinal que mede níveis de concordância ou discordância, e tem sido utilizada desde a década de 1930 por pesquisadores e cientistas sociais para coletar e medir a percepção de participantes dentro de um determinado contexto (Costa Junior *et al*, 2024).

3.3.2.1 População e amostragem

Segundo Cooper e Emory (1995) a população-alvo corresponde ao conjunto total de elementos sobre os quais se deseja realizar inferências, enquanto a amostra representa uma parte desse conjunto.

Para definir a população deste estudo, a pesquisadora considerou como referência a maior Comunidade ativa, denominada *Publicações Organizacionais*, com aproximadamente 36.000 participantes.

Considerando que o objetivo era obter uma visão consolidada e não segmentada por Comunidade, optou-se pela utilização de uma amostragem aleatória simples (AAS), do tipo probabilística²⁷, caracterizada pela igualdade de chances de participação entre todos os indivíduos da população-alvo.

Para tal, aplicou-se a fórmula de cálculo amostral para população finita²⁸, apresentada a seguir (Krejcie e Morgan, 1970; Cochran, 1977; Cooper e Emory, 1995):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Onde:

n = tamanho da amostra.

N = tamanho da população (36.000).

Z = valor da distribuição padrão para o nível de confiança escolhido (1,96 para 95% de confiança).

p = proporção esperada da população (quando não se conhece, usa-se 50% ou 0,5, utilizado para maximizar a variabilidade e garantir uma amostra mais conservadora).

e = margem de erro (5% ou 0,05), podendo ser ajustável, de acordo com o nível de precisão desejada pelo pesquisador.

²⁷ O *survey* foi disponibilizado a todos os participantes das Comunidades, assegurando que cada participante tivesse a mesma probabilidade de compor a amostra.

²⁸ População finita é aquela cujo tamanho total é conhecido e limitado. Neste caso, a população é finita pois ela é conhecida e limitada – todos os 36 mil participantes das Comunidades de Prática Virtuais da organização.

Dessa forma, para uma população de 36.000 participantes de Comunidades de Prática Virtuais, com nível de confiança de 95% e margem de erro de $\approx 5\%$, o tamanho amostral recomendado correspondeu a 380 respondentes

$$n = \frac{36.000 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{(1,96)^2 \cdot 0,5 (1-0,5) + (0,5)^2 \cdot (36.000 - 1)}$$

$$n = 380,12$$

3.3.2.2 *Pré-teste aplicação do survey*

Entre 15 e 20 de setembro de 2025, realizou-se um pré-teste, com objetivo de avaliar e aperfeiçoar o *survey* antes da coleta definitiva dos dados. O questionário foi enviado por e-mail para 20 empregados da organização, de diferentes áreas administrativas de Brasília e São Paulo, tendo como critério de escolha a conveniência para a pesquisadora.

Solicitou-se aos participantes que contribuíssem avaliando clareza e objetividade da linguagem (identificação de eventuais ambiguidades), tempo necessário para preenchimento, possíveis dúvidas ou dificuldades para responder às questões, funcionamento das configurações do formulário e quaisquer outras percepções que considerassem relevantes compartilhar.

A pesquisadora obteve o retorno de 7 participantes, que pontuaram as seguintes oportunidades de melhoria:

- a) Ajustes na configuração do formulário, como o tamanho da fonte e o aceite de respostas sem necessidade de inserir *login* e senha corporativos.
- b) Inserção de uma questão aberta, com objetivo de identificar em qual Comunidade o respondente é mais atuante. Essa sugestão foi implementada pela pesquisadora na seção 02 do questionário.
- c) Inserção de duas perguntas abertas com objetivo de identificar desvantagens percebidas pelos participantes das Comunidades de Prática Virtuais. Essa sugestão não foi implementada, pois não responderia aos objetivos geral e específicos definidos.

- d) O tempo médio de resposta foi de 7 minutos no pré-teste, o que foi pontuado por 6 participantes como um bom tempo e por 1 participante como longo.
- e) Todos os participantes reportaram que as perguntas estavam bastante claras, sem ambiguidades.

Após a realização dos ajustes sugeridos no pré-teste e a definição da amostra, iniciou-se a aplicação do *survey*.

O formulário foi disponibilizado no período de 23 de setembro a 09 de outubro de 2025 (16 dias), por meio de três canais: *chat* da área de educação no *Teams*, postagens nas próprias Comunidades de Prática e nota publicada no principal informativo da organização.

3.4 Procedimento ético e sigilo da pesquisa

Em consulta ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da FAAC – Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus Bauru, em 3 de fevereiro de 2025, acerca da necessidade de submissão da pesquisa ao referido órgão, a pesquisadora obteve como resposta, via e-mail, a dispensa de submissão, conforme apêndice III.

De acordo com o CEP da FAAC, para pesquisas em modelo *survey*, sejam presenciais ou *online*, há previsão de dispensa de tramitação pelo sistema da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), com base no Artigo 1º da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, o qual se encontra transcrito abaixo:

"Art. 1 Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução.

Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:

- I - pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;
- II - pesquisa que utilize informações de acesso público, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011;
- III - pesquisa que utilize informações de domínio público;
- IV - pesquisa censitária;

- V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual; e
- VI - pesquisa realizada exclusivamente com textos científicos para revisão da literatura científica;
- VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito" (Brasil, 2016).

Sobre a etapa de pesquisa documental, que contempla os indicadores de performance das Comunidades de Prática Virtuais, a dispensa de tramitação pelo CEP encontra-se respaldada pelo item "V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual" (Brasil, 2016). Já a etapa de pesquisa de levantamento encontra-se respaldada no item "VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito" (Brasil, 2016), dispensando, portanto, a submissão ao CEP.

Os dados coletados na pesquisa permanecerão arquivados de forma digital e sigilosa com a pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, a pesquisadora avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente.

A fim de divulgação do conhecimento científico, os resultados poderão ser compartilhados a pedido da organização pesquisada, bem como a dissertação ficará disponível no repositório da Universidade Estadual Paulista (UNESP) para livre acesso daqueles que assim o desejarem.

3.5 Riscos da pesquisa

Como toda pesquisa envolvendo seres humanos, são previstos alguns riscos para este estudo, como desconforto e constrangimento durante o preenchimento do *survey*. A fim de minimizar tais riscos, foram adotados os seguintes procedimentos:

- a) Antes de iniciar o preenchimento do *survey*, foi disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual o participante poderia optar pelo prosseguimento por meio de aceite no campo destinado para tal, ou desistência, sem quaisquer tipos de prejuízos.

- b) Os(as) participantes poderiam desistir do preenchimento do *survey* a qualquer tempo, sem quaisquer tipos de prejuízo.
- c) Não foram solicitados dados pessoais ou sensíveis, que pudessem identificar os respondentes.

3.6 Procedimento para análise dos dados

No que se refere à análise dos dados, Minayo e Sanches (1993) destacaram que a estatística tem como função estabelecer a relação entre a teoria e os dados observados no mundo real. Nesse sentido, tanto os dados coletados na plataforma - relativos aos indicadores de performance - quanto aqueles obtidos por meio da aplicação do *survey* foram analisados por meio de estatística descritiva.

Os métodos dessa abordagem são empregados para organizar, resumir e descrever aspectos relevantes sobre um conjunto de características observadas, bem como comparar tais características entre diferentes conjuntos de dados (Reis e Reis, 2002).

As ferramentas de estatística descritivas abrangem diversos tipos de gráficos e tabelas, além de medidas de síntese como porcentagens, média, moda, desvio-padrão. De acordo com Reis e Reis (2002), qualquer processo de condensação de dados implica a perda de observações originais; contudo, essa perda é considerada reduzida quando comparada ao ganho de clareza e facilidade de interpretação proporcionado pela síntese estatística.

Tendo em vista esses ganhos, no presente estudo foram utilizados cálculos de frequência absoluta e relativa, bem como medidas de tendência central - média e moda - e de variabilidade (dispersão), incluindo amplitude total, desvio-padrão e coeficiente de variação. Adicionalmente, foram realizadas análises comparativas entre diferentes grupos sociodemográficos, considerando sexo, faixa etária e perfil de participação.

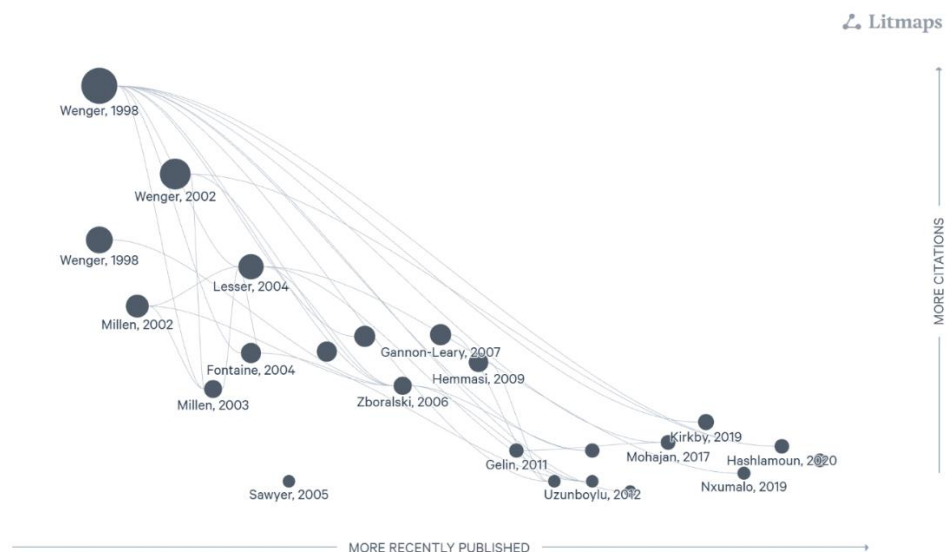
Para realização desses procedimentos de análise de dados, foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), alimentado com a base de dados extraída do *survey* aplicado aos participantes das Comunidades de Prática Virtuais.

3.7 Uso declarado de inteligência artificial generativa

Conforme disposto na Portaria UNESP nº 125, de 15 de setembro de 2025 (São Paulo, 2025), publicada no Diário Oficial da União na edição de 19 de setembro de 2025, que “dispõe sobre o uso de Inteligência Artificial (IA) no âmbito da pós-graduação da Unesp, essa pesquisadora declara os seguintes usos:

- a) Uso da ferramenta de Inteligência Artificial *Litmaps* para mapeamento preliminar de literatura. A ferramenta permite identificar artigos relevantes com base no número de referências e citações, além de auxiliar na identificação de estudos seminais sobre o tema. A ferramenta também possibilita a visualização de mapas de conexão entre autores e temas, facilitando a compreensão da evolução e das relações na produção científica. A figura 19 exemplifica a pesquisa preliminar realizada sobre os benefícios das Comunidades de Prática no *Litmaps*:

Figura 19 - Mapeamento preliminar de literatura com uso de IA



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

- b) Uso da ferramenta de Inteligência Artificial *Napkin AI* para elaboração das figuras 13, 15 e 24.
- c) Uso da ferramenta ChatGPT 5.2 para revisão de fluidez, clareza e coesão textuais, a partir do seguinte *prompt*²⁹: “analise a fluidez textual,

²⁹ Comando dado a uma Inteligência Artificial para que ela execute determinada tarefa.

clareza e coesão nos parágrafos a seguir, sugerindo possíveis oportunidades de melhoria em negrito”. O *prompt* foi aplicado para cada bloco de 5 parágrafos, de modo que a IA sinalizasse possíveis trechos confusos e conectores não adequados. Desta forma, a pesquisadora pôde revisar o encadeamento das ideias, aprimorando o texto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos a partir da coleta de dados por meio de pesquisa documental e pesquisa de levantamento na unidade de análise do estudo de caso – uma empresa pública brasileira - buscando relacionar os dados coletados com os objetivos propostos.

A apresentação dos resultados está estruturada em partes, que correspondem aos objetivos específicos da pesquisa. A primeira parte descreve as principais características das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada. Na segunda parte, são apresentados os principais benefícios descritos pela literatura e quais destes são percebidos pelos participantes, alinhando os achados empíricos às perspectivas teóricas que fundamentam este estudo.

4.1 Caracterização das Comunidades de Prática Virtuais

4.1.1 Histórico das Comunidades de Prática Virtuais

As primeiras Comunidades de Prática Virtuais foram implementadas na organização pesquisada em 2002, já em ambiente virtual, evidenciando uma postura inovadora frente às iniciativas de Gestão do Conhecimento identificadas no mercado. Nesse sentido, cabe destacar que as publicações nacionais sobre o tema datam de 2001, o que reforça o caráter pioneiro da organização.

Essa iniciativa surgiu com o projeto COM.SABER (Comunidades do Saber), desenvolvido no portal da Universidade Corporativa, consolidando-se como a primeira plataforma tecnológica voltada ao suporte dessas Comunidades no contexto institucional. O COM.SABER permaneceu ativo até 2008, sendo então substituído pela Comunidade de Prática dos Negócios, Tecnologia e Educação (COPTEC), que se manteve em funcionamento até 2020, quando foi descontinuada em razão da obsolescência tecnológica da plataforma (Batista *et al*, 2014).

O dia 13 de fevereiro de 2023 marcou o início de uma nova fase para as Comunidades de Práticas Virtuais na organização pesquisada, que passaram a funcionar na plataforma *Viva Engage* da *Microsoft*. Essa mudança possibilitou a integração das Comunidades com diversas ferramentas tecnológicas como e-mail, *streaming* de vídeo e portais desenvolvidos em *Sharepoint*. Após um intervalo de três

anos, a retomada dessa iniciativa acompanhada do redesenho do processo e adoção de uma plataforma mais moderna, evidenciou o compromisso institucional com a melhoria contínua das iniciativas de GC.

A evolução das Comunidades pode ser observada na figura 20:

Figura 20 - Linha do tempo das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

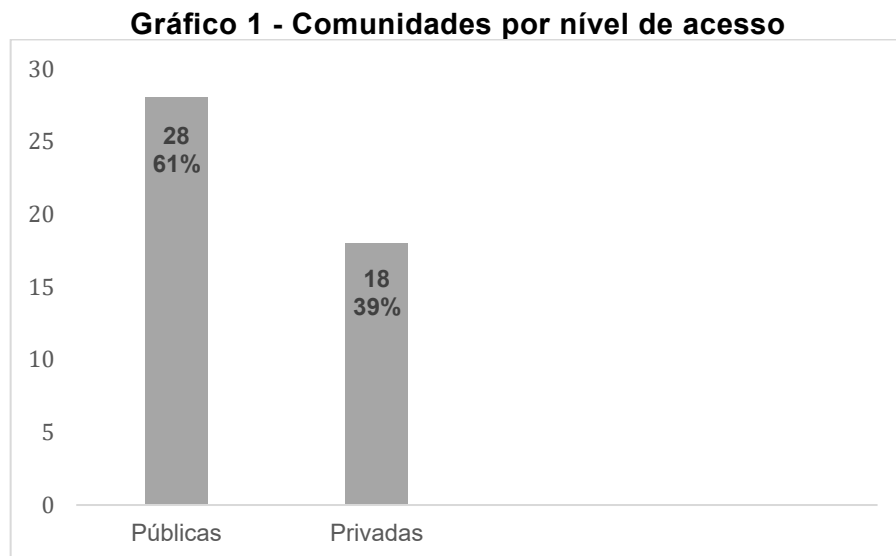
De acordo com os dados coletados entre os dias 08 e 12 de setembro de 2025, a organização analisada contava com cerca de 36 mil participantes, distribuídos em 46 Comunidades de Prática Virtuais. Essas Comunidades são criadas e geridas pela Universidade Corporativa (UNICO), estruturadas em torno de temas e desvinculadas das estruturas formais da organização, conforme orienta Figueiredo (2005).

Das 46 Comunidades identificadas, **28 (61%) são públicas**, permitindo o acesso livre a todos os empregados da organização, enquanto **18 (39%) são privadas**, exigindo a aprovação prévia de um moderador para ingresso. Essa restrição tem como objetivo assegurar a confidencialidade das informações compartilhadas e proteger conhecimentos considerados estratégicos para a organização (APQC, 2024). Na **figura 21** é possível observar que as Comunidades públicas não apresentam qualquer mensagem de restrição ao ingresso de participantes, enquanto as Comunidades privadas possuem um rótulo que as identificam:

Figura 21 - Exemplo de Comunidades públicas e privadas



Os níveis de acesso das Comunidades de Prática Virtuais analisadas podem ser visualizados no **gráfico 1**:



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

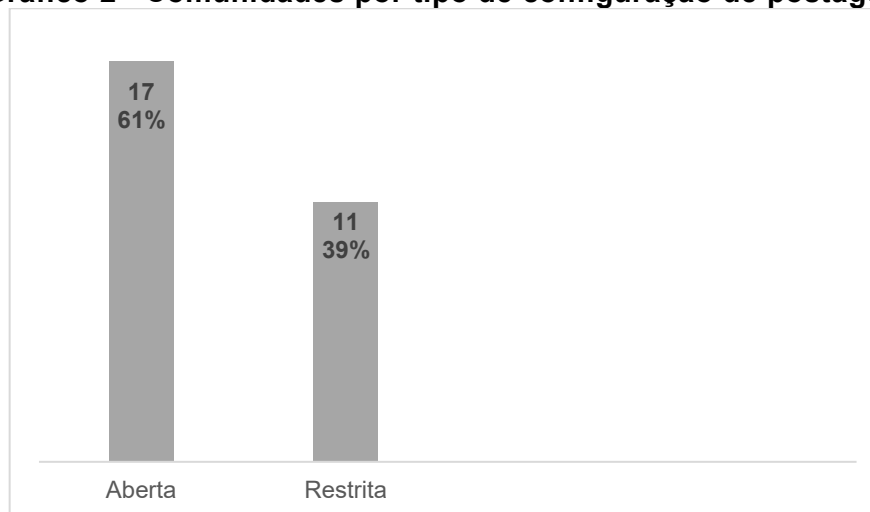
Para descrever as principais características, a pesquisadora optou por analisar as 28 Comunidades de Prática Virtuais públicas, que possibilitavam livre acesso às informações.

Dentre essas 28 Comunidades, foi identificado que uma se encontrava inativa no período da pesquisa, enquanto outra não apresentava os três elementos

estruturantes que caracterizam uma Comunidade de Prática (domínio, comunidade e a prática). Por não atender a esses critérios, essa última funcionava mais como um mural de notícias, voltado à divulgação de informações corporativas, do que como espaço efetivo de troca de conhecimentos e experiências entre os participantes.

Outro aspecto relevante observado na descrição das principais características foi o **tipo de configuração de postagem** nas Comunidades públicas, que pode ser do tipo postagem **aberta ou restrita**. Dentre as 28 Comunidades públicas analisadas, foram identificadas **17 (61%)** com tipo de postagem aberta e **11 (39%) restritas**, conforme **gráfico 2**:

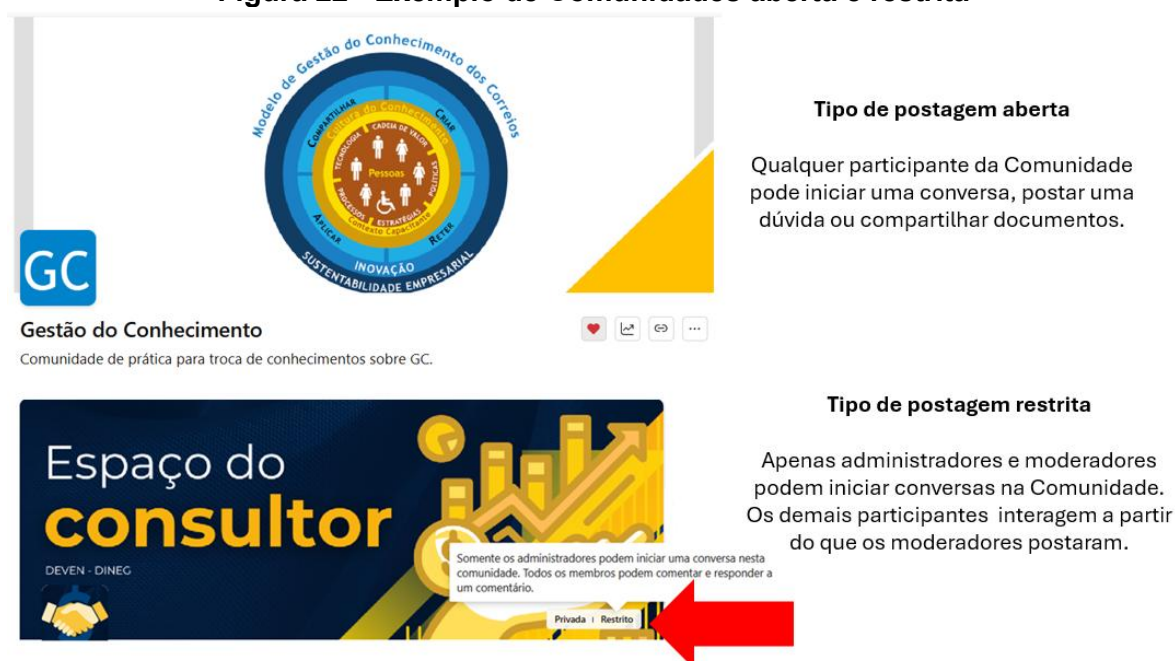
Gráfico 2 - Comunidades por tipo de configuração de postagem



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nas Comunidades com postagens abertas, qualquer participante pode iniciar uma discussão, promovendo maior autonomia e diversidade de temas. Por outro lado, nas Comunidades com postagens restritas, apenas os moderadores têm permissão para iniciar tópicos de discussão, enquanto os demais participantes interagem exclusivamente a partir desses conteúdos previamente definidos. Essa configuração visa manter o foco no tema abordado e permite ao moderador maior controle sobre as discussões, embora possa limitar a espontaneidade e a pluralidade de opiniões. Os exemplos de Comunidades abertas e restritas podem ser observados na figura 22:

Figura 22 - Exemplo de Comunidades aberta e restrita



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise dos dados disponibilizados pela plataforma *Viva Engage* permitiu identificar uma correlação entre o tipo de postagem e o indicador de compartilhamento de conhecimento – métrica que detalha o impacto das perguntas e respostas publicadas nas Comunidades.

No período de 8 a 12 de setembro de 2025, a pesquisadora aplicou um filtro de dados que possibilitou visualizar a evolução desse indicador nos últimos 30 dias. Observou-se que todas as 11 Comunidades configuradas com tipo de postagem restrita apresentaram o indicador de compartilhamento de conhecimento zerado. Por outro lado, entre as 17 Comunidades com postagem aberta, 5 registraram taxas de respostas às perguntas feitas pelos participantes.

Esses dados sugerem que a restrição das postagens pode inibir o compartilhamento de conhecimento, uma vez que os participantes ficam impossibilitados de iniciar tópicos com perguntas. Essa limitação pode impactar negativamente a participação, o engajamento e a resolução de dúvidas ou problemas compartilhados nas Comunidades. Em contextos colaborativos, como é o caso das Comunidades de Prática, o conhecimento não se constrói de forma linear ou exclusivamente a partir da transmissão de conteúdos prontos, por parte dos moderadores, mas emerge do diálogo, da problematização coletiva, da diferença entre diferentes experiências e perspectivas.

Sob essa perspectiva, a impossibilidade de formular perguntas e de iniciar discussões com base nos desafios do dia a dia do trabalho compromete um dos principais motores das Comunidades: a aprendizagem situada. Por meio dela, o conhecimento é produzido e compartilhado em situações reais e significativas (Lave e Wenger, 1990; 1991). Quando os participantes são reduzidos a um papel predominantemente reativo – limitados a comentar tópicos previamente definidos pelos moderadores – enfraquece-se o caráter dialógico desses espaços, aproximando-a de um espaço informativo e não propriamente colaborativo.

4.1.2 Alinhamento à estratégia organizacional

O alinhamento das Comunidades de Prática Virtuais às estratégias organizacionais atua como um importante catalisador de inovação, melhoria contínua e aprendizagem organizacional. Ao direcionar os esforços coletivos para temas estratégicos, essas Comunidades contribuem para a geração de resultados que agregam valor à organização (Terra e Gordon, 2002; Figueiredo, 2005; Milton, 2015; APQC, 2024b).

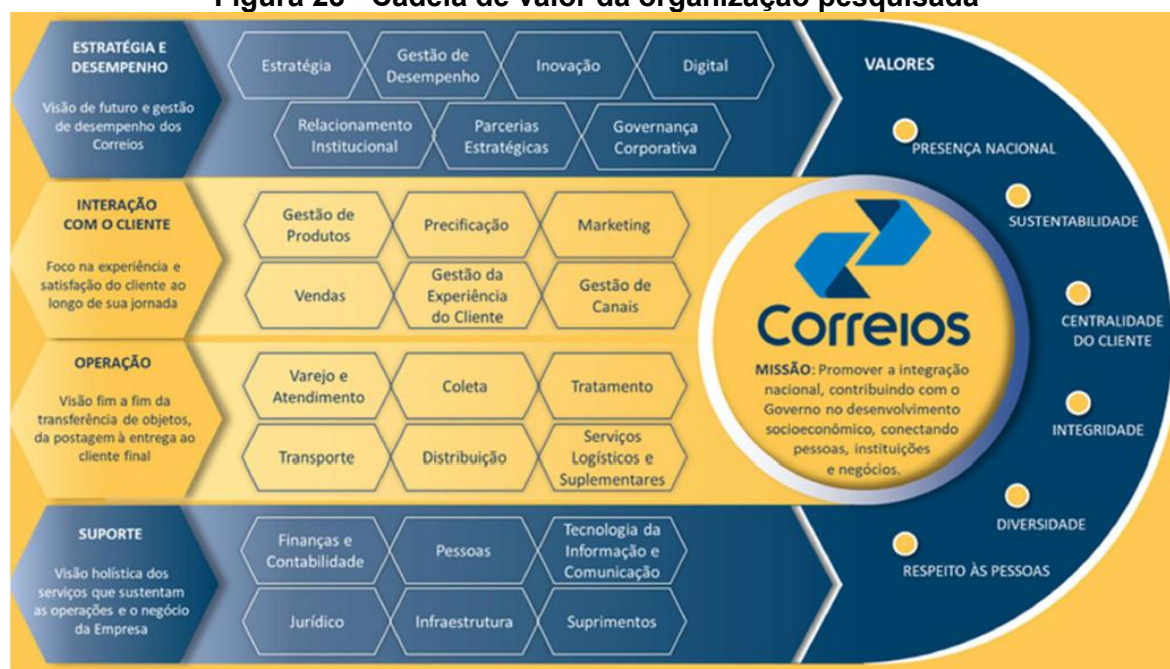
Com o objetivo de verificar esse alinhamento, foram analisados os domínios – ou temas centrais – das 28 Comunidades públicas, relacionando-os à cadeia de valor descrita no Plano Estratégico 2025-2029.

A cadeia de valor pode ser compreendida como uma representação gráfica dos processos organizacionais que geram valor aos clientes, contribuindo para o desenvolvimento de vantagem competitiva e a perenidade empresarial.

Na organização pesquisada, a cadeia de valor é composta por quatro macroprocessos³⁰ principais (Estratégia e desempenho, Interação com o cliente, Operação e Suporte), que são executados por meio de vinte e cinco processos de primeiro nível (N1), conforme apresentado na figura 23:

³⁰ Os macroprocessos podem ser compreendidos como um conjunto amplo de processos interligados, que suportam as atividades da empresa e geram valor para o cliente.

Figura 23 - Cadeia de valor da organização pesquisada



Fonte: Correios (2024, p.17).

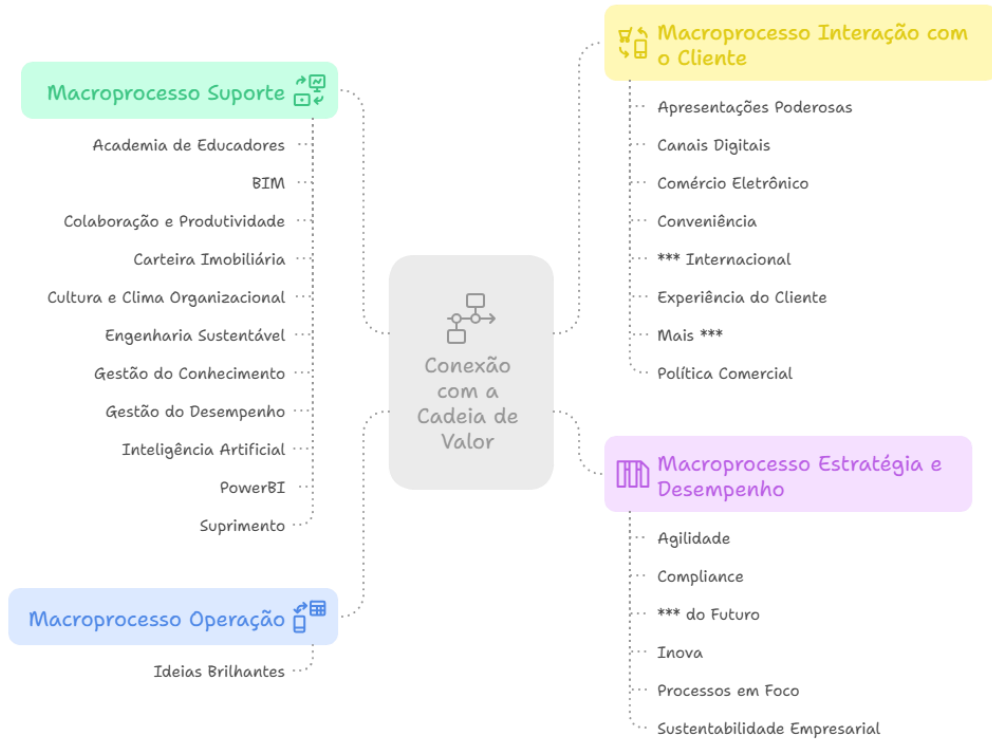
A análise considerou a relação das Comunidades com os Macroprocessos, permitindo identificar o grau de alinhamento com as prioridades organizacionais. Como resultado, verificou-se que 26 Comunidades apresentavam conexão direta com essas prioridades, estabelecendo vínculos explícitos com os macroprocessos da cadeia de valor. Além disso, uma Comunidades encontrava-se inativa na data da análise e outra funcionando apenas como mural de notícias institucionais.

Quanto à distribuição das Comunidades por Macroprocesso, identificou-se que:

- 11 Comunidades relacionam-se ao Macroprocesso Suporte;
- 8 Comunidades relacionam-se ao Macroprocesso Interação com o cliente;
- 6 Comunidades relacionam-se ao Macroprocesso Estratégia e Desempenho e,
- 1 Comunidade relaciona-se ao Macroprocesso Operação.

Essa correlação pode ser observada na figura 24:

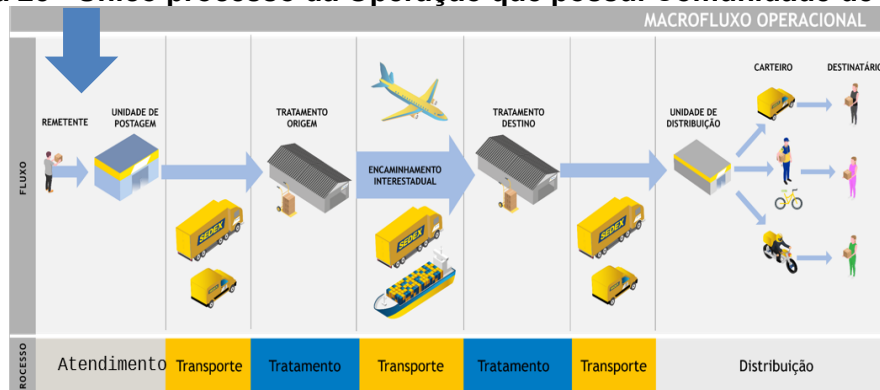
Figura 24 - Comunidades por macroprocesso da cadeia de valor



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados coletados demonstraram uma predominância de Comunidades no macroprocesso Suporte e baixa representatividade na Operação, considerado o *core* do negócio. Nesse macroprocesso, apenas uma Comunidade foi identificada, dedicada à temática varejo e atendimento, enquanto processos relevantes tais como tratamento, transporte e distribuição carecem desses espaços estruturados de compartilhamento e criação de conhecimento, conforme ilustrado na figura 25:

Figura 25 - Único processo da Operação que possui Comunidade de Prática

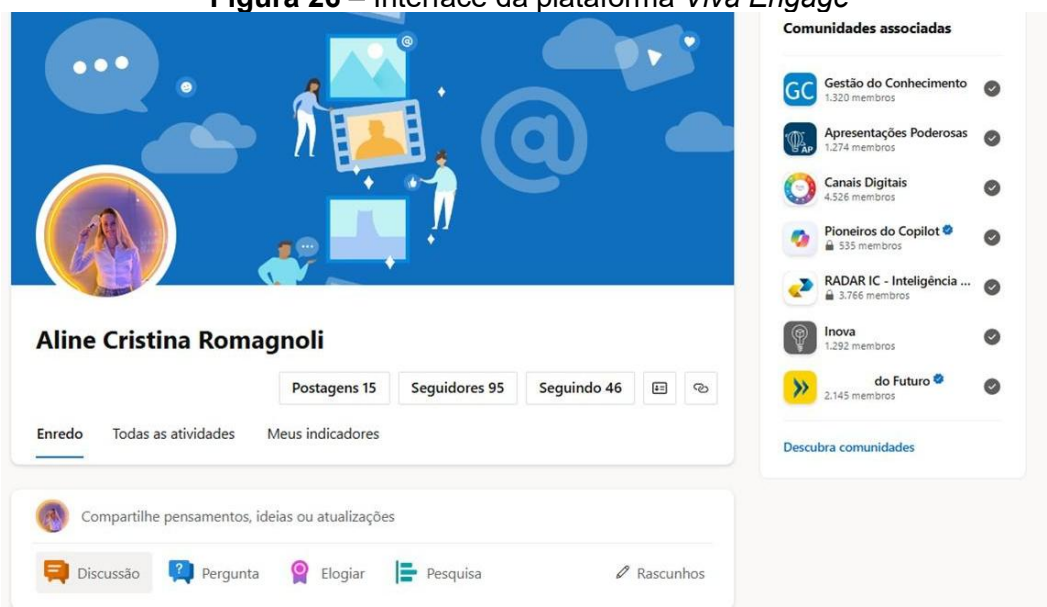


Fonte: Correios, 2024.

4.1.3 Aspectos tecnológicos

As Comunidades de Prática Virtuais da organização pesquisada encontram-se hospedadas na plataforma *Viva Engage* da *Microsoft*, cuja interface se assemelha a uma rede social corporativa, em que todos os participantes podem interagir entre si. De acordo com Johnson (2011), as tecnologias vinculadas às redes sociais possibilitam diferentes tipos de interação entre os participantes, como atualizações de *status*, difusão massiva de conteúdos e fóruns de discussão, facilitando a formação de comunidades de prática em torno de determinados interesses e atividades (**figura 26**).

Figura 26 – Interface da plataforma *Viva Engage*



Fonte: Microsoft (2025).

No contexto da utilização do *Viva Engage* como ferramenta de apoio à Gestão do Conhecimento, Romagnoli e Moreira (2024), em estudo exploratório, destacaram os diferentes formatos de mensagem disponíveis na plataforma, como textos, vídeos, áudios, imagens, hipertextos, *Graphics Interchange Format* (GIFs) e símbolos. Nesse sentido, Terra (2001) argumentou que a diversidade de formatos contribui significativamente para o compartilhamento de conhecimento. Segundo o autor, imagens são mais eficazes na representação de relações estruturais - como fluxos, processos, hierarquias - enquanto a linguagem escrita, como os textos, permite explicitar com maior clareza aspectos funcionais, por meio de descrições. Assim, ao possibilitar múltiplas formas de expressão, como ocorre nas Comunidades do *Viva*

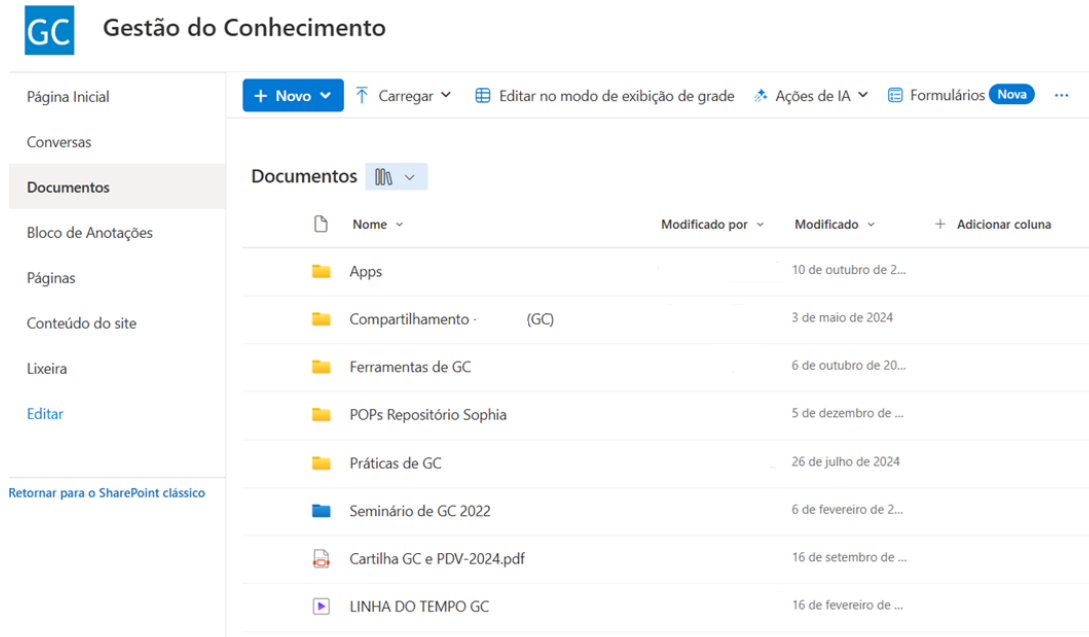
Engage, favorece-se tanto o compartilhamento quanto o registro de diferentes tipos de conhecimento na organização.

A APQC (2024b) destacou recentemente que, além da diversidade de formatos de representação de mensagem - essencial para socialização e explicitação do conhecimento - há cinco recursos que devem estar presentes nas Comunidades de Prática Virtuais: *site*, calendário, eventos, notícias e tópicos. Nesse aspecto, Romagnoli e Moreira (2024) identificaram recursos semelhantes na plataforma *Viva Engage*, como os eventos dinâmicos (*streaming*), que possibilitam o compartilhamento de conhecimento de especialistas em tempo real; os tópicos de conteúdo, que facilitam a recuperação da informação por meio de palavra-chave; e a integração com calendários, blocos de notas, listas e formulários de pesquisa. Cada Comunidade pode ainda desenvolver um portal específico do domínio de conhecimento abordado pelo grupo, além de bibliotecas de documentos, que funcionam como repositórios.

No âmbito das Comunidades de Prática Virtuais, os repositórios de conhecimento configuram-se como recursos estratégicos para a consolidação de ambientes colaborativos. Conforme destacaram Lesser e Storck (2001), tais repositórios oferecem aos participantes um espaço virtual comum de trabalho, no qual é possível armazenar, organizar e recuperar documentos, ferramentas e demais materiais que possam ser considerados artefatos de conhecimento. Além disso, esses repositórios permitem ainda a identificação dos autores dos conteúdos compartilhados, o que favorece o reconhecimento de especialistas dentro da Comunidade, a quem os participantes podem recorrer em situações que demandem esclarecimentos ou aprofundamento no tema.

Na figura 27 é possível visualizar o repositório de conhecimento da Comunidade de Prática de GC, acessível a todos os participantes:

Figura 27 - Exemplo de repositório de uma Comunidade de Prática Virtual



Fonte: Acesso restrito (2026).

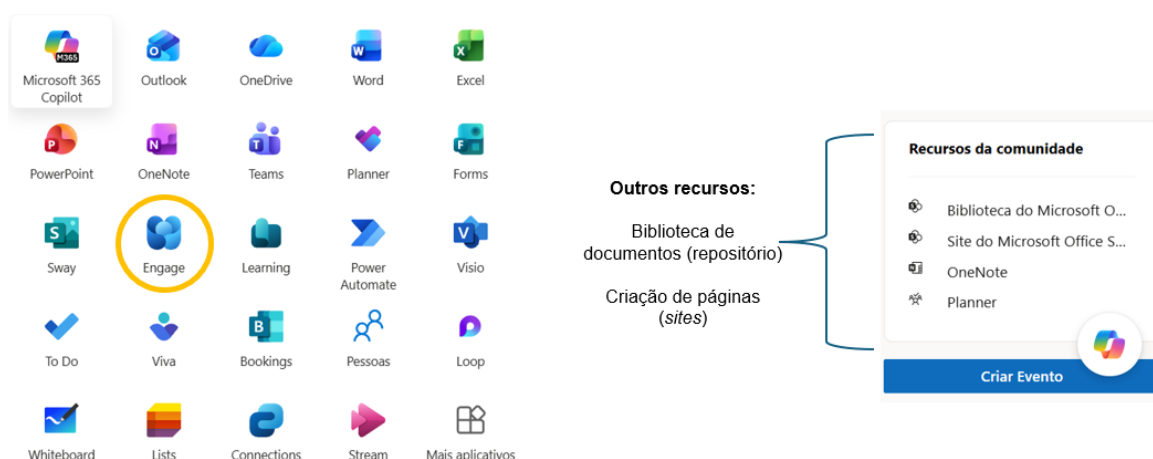
Ainda que as interações em espaços virtuais pressuponham fluidez e rapidez na disseminação do conhecimento, Terra e Gordon (2002, p.73) destacaram “[...] que o conhecimento desenvolvido localmente é difícil de ser comunicado/transferido para outras áreas da organização”, permanecendo, muitas vezes, restrito nos limites das próprias discussões comunitárias. Nesse sentido, interligar as diversas Comunidades de Prática existentes favorece a disseminação de saberes na organização. Esse aspecto também foi enfatizado por Figueiredo (2005), ao afirmar que a troca entre diferentes Comunidades de Prática oxigena o conhecimento organizacional, ao possibilitar que os empregados compartilhem a aprendam uns com os outros.

Complementando essa perspectiva, a APQC (2024a; 2024c) recomenda que, além de se conectarem entre si, as Comunidades de Prática Virtuais devem integrar as demais infraestruturas de conhecimento da organização, como repositórios de conteúdo, ferramentas de localização de especialistas, portais e fóruns. Essa integração amplia as possibilidades de interação entre os participantes, facilita o acesso a conteúdos e discussões relevantes e ainda contribui para que as equipes responsáveis pela GC identifiquem lacunas e necessidades emergentes de conhecimento.

Nesse contexto, a plataforma utilizada pelas comunidades de prática

virtuais da organização pesquisada representa um exemplo prático dessa integração recomendada, ao possibilitar que todas as Comunidades se conectem em um mesmo ambiente virtual, compartilhando diversas ferramentas de comunicação, colaboração e produtividade. Entre os recursos disponíveis nessa integração proporcionada pela plataforma *Viva Engage* destacam-se o e-mail corporativo, criação de páginas de internet, agendas compartilhadas, editores de documentos, recursos de gravação e transmissão de vídeos ao vivo, ferramentas para mapeamento e automação de processos, além de funcionalidades de inteligência artificial (Romagnoli e Moreira, 2024), conforme ilustrado na figura 28:

Figura 28 – Recursos integrados às Comunidades de Prática Virtuais



Integração com todas as ferramentas digitais Microsoft 365 utilizadas pela organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Esses recursos proporcionam uma experiência integrada e facilitada para compartilhar, reter, aplicar e criar conhecimento dentro da organização.

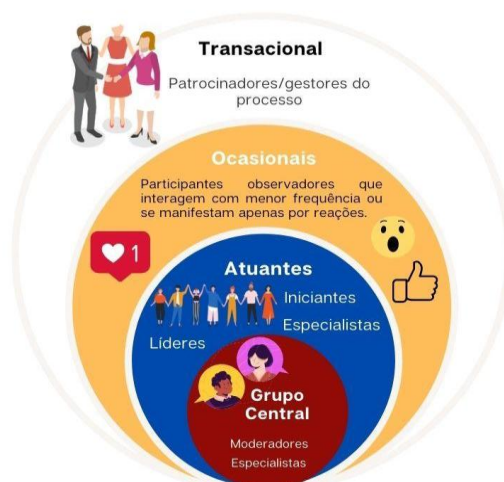
4.1.4 Papeis, interações e engajamento

Nas Comunidades analisadas foram identificados três papéis formais: **o administrador**, que possui acesso para criação de Comunidades e gerenciamento do painel de indicadores; **o moderador**, responsável por estimular a participação, acolher novos integrantes e gerenciar discussões; e **o especialista**, profissional referência no domínio de conhecimento da Comunidade. Cabe destacar que toda participação é voluntária, inclusive nas atividades de moderação.

No que se refere às interações sociais, identificou-se a formação de um núcleo central composto por moderadores e especialistas. Em torno dele, constitui-se um círculo de membros atuantes, que reúne tanto os participantes iniciantes quanto especialistas engajados nas discussões. Na sequência, destaca-se um terceiro grupo, formado pela grande maioria dos participantes, caracterizados como observadores. Esses participantes interagem com menor frequência e manifestam-se apenas de forma pontual, por meio de reações, como curtir publicações, ou via comentários de elogio e agradecimento, sem contribuir efetivamente para o debate em torno dos temas abordados. Por fim, identificou-se um círculo transacional, representado pela área gestora do processo, a UNICO.

Essas relações entre os participantes podem ser observadas na figura 29:

Figura 29 - Sociograma das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada



Fonte: Adaptado de Fukunaga *et al* (2020).

Embora a literatura destaque a importância da realização de encontros face a face para o desenvolvimento de relacionamento e estabelecimento de vínculos de confiança em comunidades geograficamente distribuídas (Kimble, Hildreth e Wright, 2001), na organização pesquisada as Comunidades de Prática são totalmente virtuais, não havendo contato presencial programado entre os participantes, ocorrendo, em alguns casos, encontros virtuais síncronos.

De maneira geral, o envolvimento dos participantes nas Comunidades ocorre por meio de postagens, leitura, curtidas e compartilhamentos, o que pode ser aferido por meio dos indicadores da plataforma.

Entre os dias 8 e 12 de setembro de 2025 foram extraídos os principais indicadores de performance das 28 Comunidades públicas – quantidade de participantes, número de publicações, número de leitura dos conteúdos e curtidas – utilizando-se, para tal, um filtro referente aos últimos 180 dias, no caso, de abril a setembro de 2025.

A análise dos dados revelou que a maioria das 28 Comunidades públicas possui menos de mil participantes (12) ou está na faixa entre mil e dois mil inscritos (9). Apenas cinco Comunidades apresentam entre dois mil e dez mil participantes. As duas maiores, por sua vez, contam com 44.188 e 36.715 participantes, respectivamente, sendo que a primeira encontra-se atualmente inativa e a segunda funciona como mural de notícias institucionais. Esses dados podem ser visualizados na tabela 1:

Tabela 1 - Número de participantes inscritos nas Comunidades públicas

Comunidade	Membros
Nosso ***	44.188
Publicações Organizacionais	36.715
Carteira Imobiliária ***	9.407
Canais Digitais	4.510
Colaboração e Produtividade	2.785
PowerBI ***	2.418
*** do Futuro	2.099
Experiência do Cliente (CX)	1.468
Gestão do Conhecimento	1.299
Inova ***	1.273
Cultura e Clima Organizacional	1.266
Apresentações Poderosas	1.260
Inteligência Artificial em Ação	1.251
Engenharia Sustentável	1.206
Comércio Eletrônico	1.205
Política Comercial ***	1.028
Academia de Educadores	997
Suprimento	872
Agilidade ***	700
Compliance	564
BIM - Tecnologia da Construção	531
Gestão do Desempenho	467
Mais ***	402
*** Internacional	374
Processos em Foco	360
Ideias Brilhantes - Varejo e Atendimento	259
Sustentabilidade Empresarial	178
Conveniência - Produtos e Serviços	147

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com a APQC (2024b), para que uma Comunidade de Prática Virtual prospere, é essencial atrair uma massa crítica e de pessoas engajadas. Embora Comunidades pequenas possam reunir pessoas entusiasmadas em torno de um tema, sua manutenção tende a ser mais difícil, perdendo o ritmo ao longo tempo. Nesse sentido, a APQC (2024b) recomenda que uma Comunidade tenha, pelo menos, entre 100 e 200 membros ativos, podendo esse número ser ampliado conforme o crescimento das atividades e das demandas organizacionais. Da mesma forma, Comunidades muito numerosas, acima de 1000 participantes, podem enfrentar dificuldades para manter o engajamento e o foco no tema central. Nesses casos, a subdivisão em grupos menores pode favorecer a participação do grupo e proporcionar

discussões mais significativas.

Entre as formas de participação previstas (publicar, ler e reagir por meio de curtidas), as publicações configuram-se como o comportamento mais ativo, uma vez que envolvem a formulação de dúvidas, a elaboração de respostas, o compartilhamento de conhecimentos e a articulação de experiências pessoais com o tema em discussão. Por sua vez, a leitura e as reações caracterizam-se como formas mais passivas de engajamento, nas quais os participantes consomem os conteúdos, mas nem sempre estabelecem relações mais aprofundadas e diretas com ele.

Nesse aspecto, a plataforma *Viva Engage* possibilita a extração de relatórios que contemplam indicadores referentes a cada forma de participação. O indicador de publicações permite observar a quantidade de mensagens postadas em cada Comunidade, contabilizando tanto os inicializadores de *thread*³¹ quanto as respostas dos participantes. Segundo Callahan (2004), o tráfego de mensagens em ambientes virtuais é variável e pode ser influenciado por eventos específicos. O autor destacou ainda que o volume de mensagens postadas tende a aumentar à medida que os relacionamentos entre os membros se fortalecem e se consolidam. Nesse indicador, a Comunidade Publicações Organizacionais se destacou com 2.042 publicações no período analisado (Tabela 2). Esse volume se justifica pelo próprio perfil da Comunidade, que funciona como um mural de notícias institucional.

³¹ *Thread* é um termo utilizado para descrever uma série de posts encadeados, ou seja, conectados a um mesmo assunto, como um fio. Os inicializadores de thread são, portanto, os posts que dão início a uma discussão, na qual são registradas uma sequência de respostas abaixo desse inicializador. Em Comunidades com tipo de postagem restrita, somente moderadores conseguem iniciar a *thread*.

Tabela 2 - Principais indicadores de performance

Comunidade	Número de participantes	Publicações	Leitura	Reações
Nosso ***	44.188	Comunidade inativa		
Publicações Organizacionais	36.715	2.042	2.282.764	16.044
Carteira Imobiliária ***	9.407	68	81.004	378
Canais Digitais	4.510	290	83.946	1.286
Colaboração e Produtividade	2.785	162	49.655	728
PowerBI ***	2.418	148	33.025	625
*** do Futuro	2.099	571	114.463	1.300
Experiência do Cliente (CX)	1.468	206	61.614	1.366
Gestão do Conhecimento	1.299	258	54.076	2.038
Inova ***	1.273	127	28.030	863
Cultura e Clima Organizacional	1.266	183	23.192	796
Apresentações Poderosas	1.260	211	36.157	1.415
Inteligência Artificial em Ação	1.251	399	72.388	1.849
Engenharia Sustentável	1.206	146	31.381	1.354
Comércio Eletrônico	1.205	107	25.155	921
Política Comercial ***	1.028	133	31.584	670
Academia de Educadores	997	279	38.090	1.654
Suprimento	872	690	124.222	3.924
Agilidade ***	700	78	9.438	316
Compliance	564	30	6.936	261
BIM - Tecnologia da Construção	531	26	4.918	172
Gestão do Desempenho	467	121	24.375	700
Mais ***	402	227	16.214	610
*** Internacional	374	42	7.484	406
Processos em Foco	360	84	14.325	480
Ideias Brilhantes	259	7	2.385	50
Sustentabilidade Empresarial	178	148	16.536	897
Conveniência - Produtos e Serviços	147	38	3.502	106
Total		6.821	3.276.859	41.209

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos dados da tabela 2 também evidenciou que embora exista um número expressivo de leitura e de reações (curtidas), a participação ativa, representada pelas publicações, ainda é limitada. No período de 180 dias analisados, foram registrados 6.821 publicações, 41.209 curtidas e 3.276.859 leituras nas 28 Comunidades públicas pesquisadas. A relação entre esses comportamentos pode ser expressa da seguinte forma: publicação < curtida < leitura, demonstrando que o comportamento mais passivo – o de leitura – é predominante em todas as Comunidades.

Esse comportamento é comum em Comunidades de Prática Virtuais, nas quais grande parte dos participantes tende a adotar uma postura observadora, acompanhando as discussões sem necessariamente interagir de forma direta ou contribuir com novos conteúdos (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Callahan, 2004).

4.2 Percepção dos participantes sobre os benefícios das Comunidades de Prática Virtuais

Nesta seção, são descritos os principais benefícios das Comunidades de Prática Virtuais, considerando as dimensões individual e organizacional. Além disso, apresenta-se os achados empíricos deste estudo de caso, a partir da percepção dos participantes de Comunidades em uma empresa pública brasileira.

A pesquisa de levantamento foi conduzida entre os dias 23 de setembro e 9 de outubro de 2025, resultando em 585 respostas ao formulário disponibilizado. Destas, 71 respostas foram excluídas da amostra: 4 por não terem concordado com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e 67 com base na pergunta de controle: “Dentre as Comunidades que você está inscrito(a), de qual participa com mais frequência?”

Foram desconsiderados os respondentes que declararam não estar inscritos em Comunidades ou que mencionaram Comunidades externas à organização, como grupos religiosos, de Universidades ou esportivos. Essa ocorrência decorre do fato da pesquisa ter sido divulgada por meio do principal informativo institucional, acessível a todos os empregados, inclusive àqueles que não integram as Comunidades – ainda que o comunicado destacasse explicitamente que a pesquisa era destinada apenas aos participantes das Comunidades de Prática Virtuais do *Viva Engage*. Desta forma, foram consideradas válidas 514 respostas, número superior ao tamanho amostral recomendado, de 380 respondentes.

A análise dos dados possibilitou identificar convergências e divergências em relação ao que é descrito na literatura sobre o tema. Isso, por um lado, reforça a validade dos resultados obtidos, por outro, evidencia as especificidades que caracterizam a prática no contexto organizacional investigado.

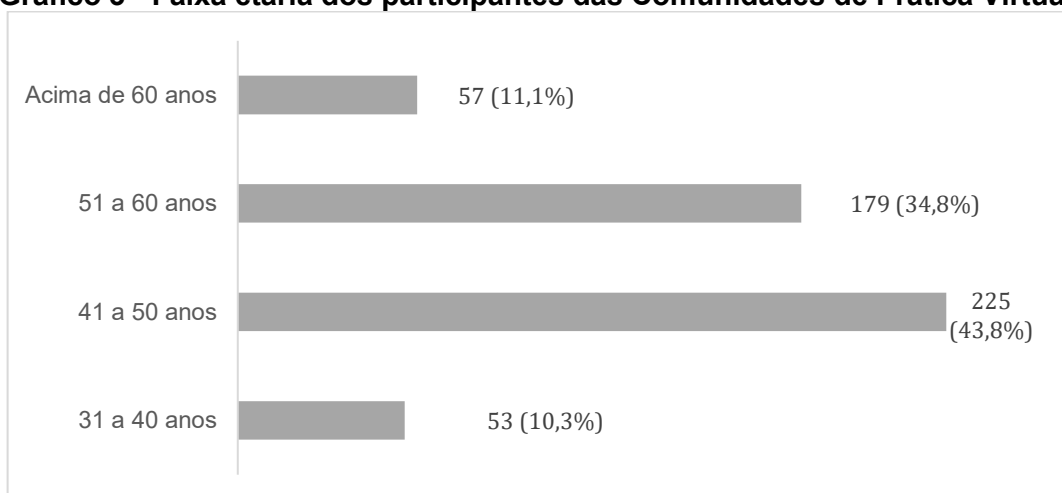
4.2.1 Perfil sociodemográfico dos participantes das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada

O presente tópico apresenta a descrição do perfil dos participantes das Comunidades de Prática Virtuais, a partir de variáveis sociodemográficas como faixa etária, sexo, lotação (vinculação funcional), tempo de vínculo com a organização pesquisada e área de atuação dos respondentes. Também foram abordados aspectos relacionados ao engajamento, incluindo o tipo de participação predominante e a Comunidade em que cada participante atua com mais frequência. Essa caracterização permitiu compreender melhor o grupo pesquisado e possíveis relações entre o perfil dos participantes, suas formas de interação e as percepções sobre os benefícios das Comunidades de Prática Virtuais.

Em relação à faixa etária, a amostra da pesquisa é composta predominantemente por pessoas entre 41 e 50 anos (43,8%), seguidas pela faixa dos 51 aos 60 anos (34,8%). Apenas 10,3% estão na faixa entre 31 e 40 anos e 11,1% têm mais de 60 anos. Trata-se, portanto, de um público majoritariamente maduro, o que reflete o quadro funcional da organização, no qual 34.617 empregados (41,27%) estão na faixa entre 41 a 50 anos e 27.140 (32,37%) na faixa dos 51 aos 60 anos.

A distribuição por faixa etária pode ser observada no gráfico 3:

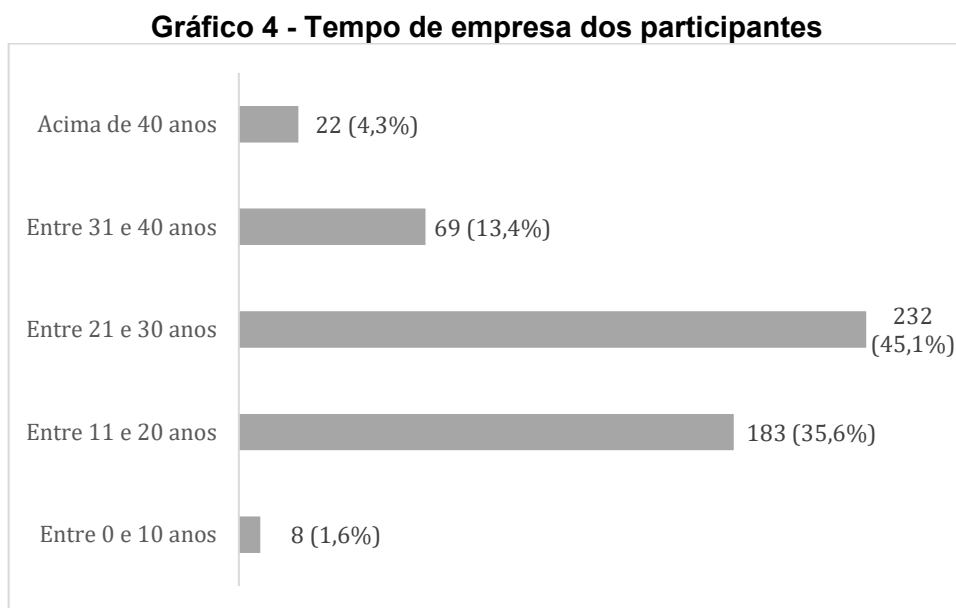
Gráfico 3 - Faixa etária dos participantes das Comunidades de Prática Virtuais



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Sobre o tempo de empresa, 45,1% responderam que possuem entre 21 e 30 anos de vínculo com a organização, seguidos por aqueles com tempo de serviço

entre 11 e 20 anos, conforme apresentado no gráfico 4:

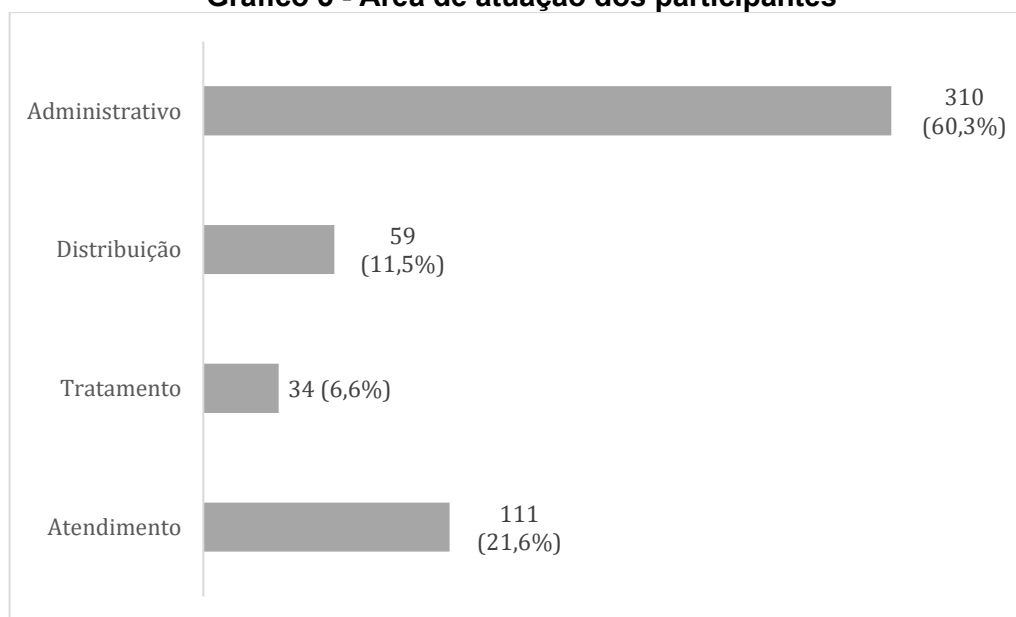


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados demonstram que o perfil é de empregados com longo histórico na organização, o que sugere forte vínculo institucional e memória organizacional acumulada, fatores favoráveis à troca de conhecimento, mas também indicativos de possíveis resistências culturais à adoção de novas tecnologias.

O reduzido percentual de participantes com até dez anos de empresa (1,6%) está diretamente relacionado ao fato de a última grande contratação de empregados ter ocorrido no concurso público de 2011. Assim, observa-se que nos últimos quatorze anos não houve ingresso significativo de novos profissionais na organização, reflexo presente na composição dos participantes das Comunidades.

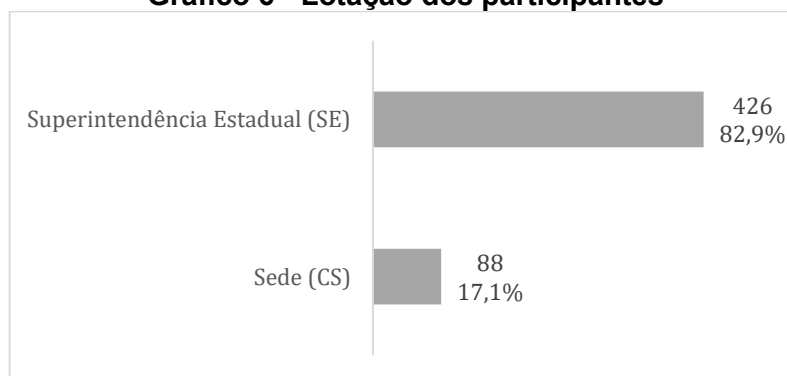
Entre os respondentes, observou-se a predominância de participantes que trabalham na área administrativa (60,3%), seguida pelas áreas de atendimento (21,6%), distribuição (11,5%) e tratamento (6,6%), conforme ilustrado pelo gráfico 5:

Gráfico 5 - Área de atuação dos participantes

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

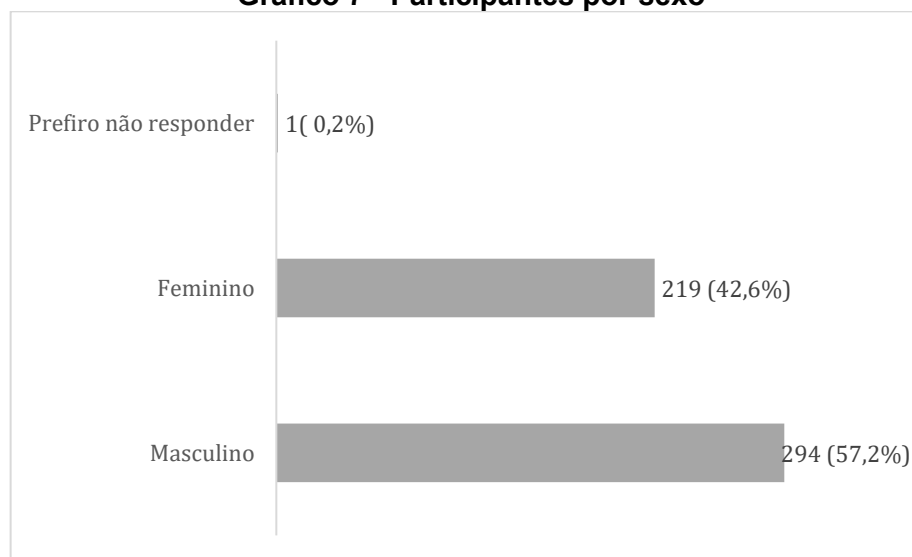
Essa predominância da área administrativa pode ser explicada pelo fato da maior parte das licenças de uso do *Viva Engage* terem sido destinadas a esse público, o que amplia a representatividade desses profissionais na amostra.

No que se refere à lotação dos respondentes, observou-se que apenas 17,1% pertencem à sede da empresa, em Brasília, enquanto 82,9% estão distribuídos em diversas regiões do país, nas Superintendências Estaduais. Este dado reflete a abrangência nacional da organização pesquisada e a descentralização desta iniciativa de Gestão do Conhecimento, conforme ilustrado no gráfico 6:

Gráfico 6 - Lotação dos participantes

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Já no gráfico 7 é possível observar que 57,2% dos respondentes é do sexo masculino, 42,6% feminino e 0,2% preferiram não responder.

Gráfico 7 - Participantes por sexo

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Uma hipótese para que a participação feminina seja equilibrada em relação à masculina, apesar de o efetivo de mulheres na organização ser significativamente menor – são 64.165 homens e 19.685 mulheres em seu quadro funcional – é o fato de que as Comunidades de Prática, ao privilegiarem a troca de experiências e a construção coletiva de soluções, tendem a constituir ambientes mais inclusivos e atrativos para a participação feminina. Além disso, as Comunidades podem funcionar como espaços alternativos de visibilidade profissional. Em organizações nas quais as mulheres são minoria – como na empresa pública pesquisada – a participação nesses espaços pode representar uma estratégia para ampliar redes de relacionamentos, demonstrar *expertise* e fortalecer a reputação profissional. Essa interpretação é reforçada pelo fato de que a percepção feminina quanto à construção de redes de relacionamento foi superior à masculina em mais de 10% na análise dos resultados por sexo.

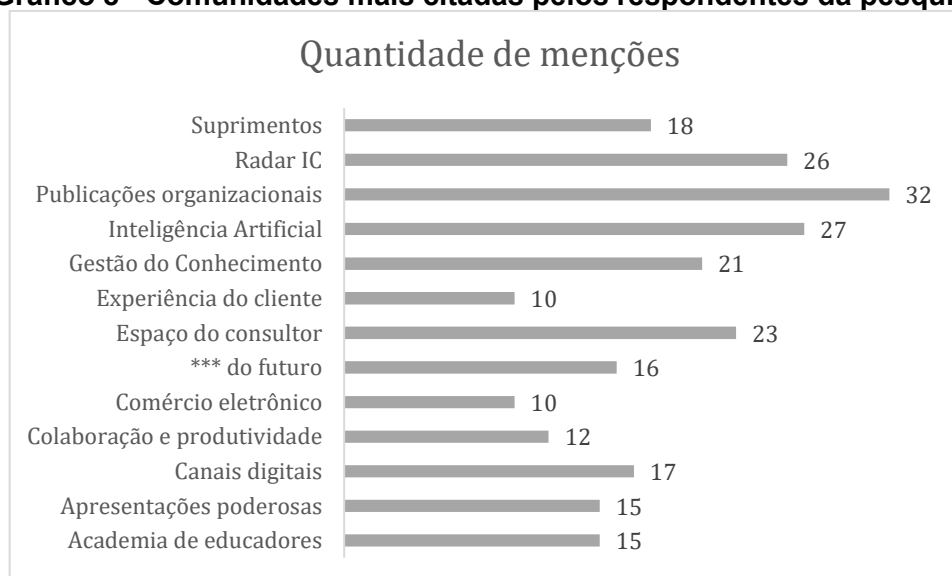
Outra hipótese adicional diz respeito à distribuição das mulheres em determinadas áreas ou funções que, por sua natureza, demandem maior troca de conhecimento, atualização contínua ou resolução coletiva de problemas. A verificação dessa hipótese, contudo, requer análises adicionais, com cruzamento de dados entre sexo, área de atuação e níveis de participação nas Comunidades de Prática.

Além das variáveis sociodemográficas descritas acima, a pesquisa

contemplou ainda duas questões com o objetivo de compreender o engajamento dos participantes das Comunidades de Prática Virtuais. A primeira buscava identificar de qual Comunidade os respondentes participavam com mais frequência, enquanto a segunda buscava identificar se o participante se considerava ativo ou observador.

Em relação à pergunta “Dentre as Comunidades que você está inscrito, de qual participa com mais frequência?”, 13 foram mencionadas pelos respondentes como as mais acessadas, conforme ilustrado no gráfico 8:

Gráfico 8 - Comunidades mais citadas pelos respondentes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As Comunidades mais citadas – **Publicações Organizacionais** (32 menções), **Inteligência Artificial em Ação** (27) e **Radar IC** (26) – evidenciaram o interesse dos respondentes por espaços que disseminam informação institucional e promovem a atualização contínua sobre tendências tecnológicas e cenários mercadológicos. Da mesma forma, as Comunidades **Espaço do Consultor** (23 menções), voltada à troca de experiências entre empregados da força de vendas e **Gestão do Conhecimento** (21) se destacaram entre as mais lembradas pelos respondentes.

Cabe destacar que essas Comunidades possuem moderadores bastante ativos, que fomentam a postagem de conteúdos com frequência semanal – em alguns casos diária – o que pode ter contribuído para que elas fossem lembradas com maior recorrência pelos respondentes.

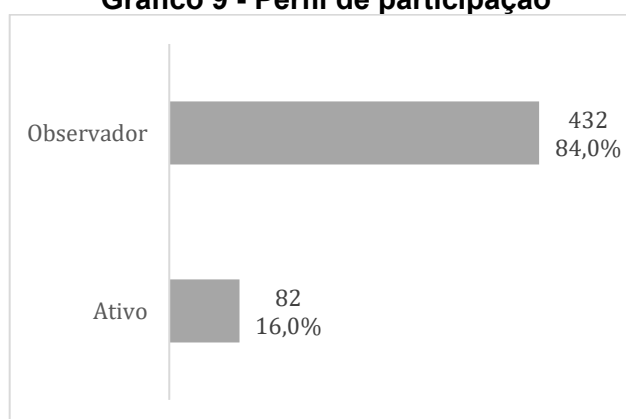
Além disso, houve 107 respostas mencionando o *Viva Engage* como a

Comunidade que acessam com mais frequência, o que indica uma possível dificuldade em distinguir entre a plataforma e as Comunidades nela hospedadas. Observou-se também que 84 participantes declararam participar de mais de uma Comunidade, enquanto 10 afirmaram participar de todas com frequência. A participação simultânea em diversas Comunidades foi relatada na literatura por Terra e Gordon (2002) e Figueiredo (2005). Segundo esses autores, uma mesma pessoa pode participar simultaneamente de várias Comunidades de Prática, dentro ou fora da organização, em razão dos diferentes conhecimentos e habilidades que possui. Essa multiplicidade de vínculos ocorre tanto pela diversidade de interesses quanto pela especialização, que pode ser útil a diferentes grupos.

Outras ferramentas também foram mencionadas pelos participantes como espaços de participação frequentes. Dez participantes citaram o aplicativo de mensagens e reuniões corporativas *Teams* e dezenove mencionaram o aplicativo de mensagens instantâneas *Whatsapp* como as Comunidades que acessam com mais frequência. Esse resultado provavelmente se deve à percepção de que os *chats* entre equipes no *Teams* e os grupos de *Whatsapp* funcionam como espaços de compartilhamento de conhecimento, ainda que não sejam reconhecidos formalmente como Comunidades de Prática na organização.

Sobre o perfil de participação, 84% se descreveram como observadores, enquanto apenas 16% como participantes ativos, conforme ilustrado no gráfico 9:

Gráfico 9 - Perfil de participação



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esse dado revela um comportamento típico em comunidades virtuais e amplamente discutido na literatura (Davenport e Prusak, 1998; Callahan, 2004; Nielsen, 2006; Kozinets, 2014; Garfield, 2018; APQC, 2024b), em que poucos

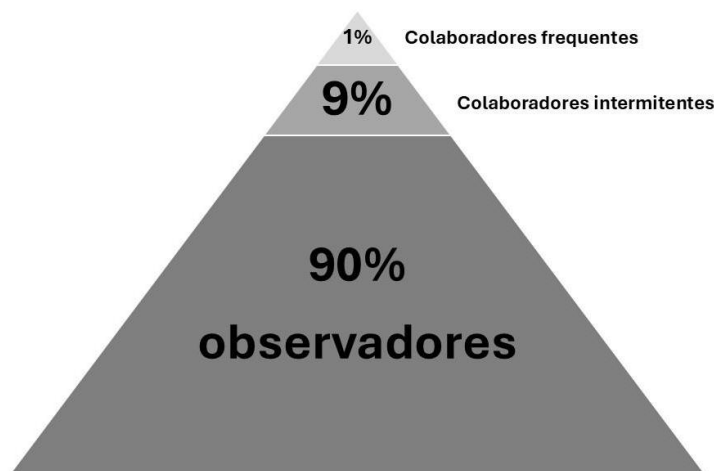
produzem conteúdo e muitos apenas consomem, enquanto observadores.

Davenport e Prusak (1998) compararam esses ambientes aos mercados eletrônicos de conhecimento, nos quais é comum haver mais gente observando do que propriamente transacionando saberes. De modo semelhante, Callahan (2004) estimou que apenas 5% dos membros participam ativamente dos fóruns de discussão *online*, enquanto 95% assumem um papel mais passivo. O autor observou, de acordo com suas vivências em Comunidades de Prática Virtuais, que muitos desses participantes observadores acompanham as discussões *online*, mas preferem aprofundar os debates presencialmente com colegas de trabalho.

Para Callahan (2004), o êxito das discussões virtuais depende de um ambiente de confiança, no qual os participantes se sintam seguros em relação ao uso das informações compartilhadas. Além disso, debates mais intensos exigem maturidade dos moderadores para acolher diferentes pontos de vista e manter o foco nos objetivos da Comunidade.

A presença de observadores também foi identificada por Kozinets (2014) em seus estudos etnográficos em comunidades *online*. Segundo o autor, os observadores mantêm laços fracos com a Comunidade e aprendem, principalmente por meio da leitura e observação. Ainda que tenham potencial para se tornar participantes ativos e desenvolver laços fortes ao longo do tempo.

Esse comportamento foi descrito na literatura por Nielsen (2006) e Garfield (2018) como efeito 90-9-1 (figura 30), no qual observa-se que 90% dos participantes de Comunidades não postam, 10% participam de alguma forma e com alguma frequência e apenas 1% participa de maneira regular e engajada nas discussões, sendo responsável pela maioria das contribuições e artefatos de conhecimento produzidos.

Figura 30 - Efeito 90-9-1

Fonte: Adaptado de Nielsen (2006).

Os estudos recentes sobre participação em Comunidades de Prática em ambientes virtuais conduzidos pela APQC (2024b) reportaram taxas semelhantes, apontando que apenas 10% dos membros apresentam comportamentos ativos. Desta forma, a instituição recomenda buscar metas altas de associação de participantes para que as Comunidades se mantenham ativas.

A próxima seção apresentará os resultados referentes à percepção dos participantes em relação aos benefícios individuais e organizacionais das Comunidades de Prática Virtuais em uma empresa pública brasileira.

4.3 Benefícios individuais

Um benefício individual pode ser compreendido como qualquer ganho, vantagem ou resultado positivo que uma pessoa obtém em decorrência de determinada ação, experiência, participação ou contexto. Esses ganhos são percebidos no nível do sujeito e podem se manifestar em diferentes dimensões como a cognitiva, emocional, social ou profissional, contribuindo para o desenvolvimento do indivíduo. De acordo com Fontaine e Millen (2004, p.6, tradução livre), “quando as pessoas optam por participar de uma comunidade, geralmente o fazem porque sentem que podem ganhar, aprender ou se beneficiar de algo”. É sobre as percepções referentes a esses ganhos individuais que discorreremos nos próximos tópicos.

4.3.1 Aprendizagem (capital de aprendizagem³²): aquisição de novos conhecimentos e habilidades

A aprendizagem tem sido objeto de estudo de diversas correntes teóricas ao longo de quase dois séculos, como o behaviorismo (Watson), cognitivismo (Piaget) e o construtivismo (Vygotsky). Em um contexto mais recente, emergem a aprendizagem situada (Lave e Wenger, 1990;1991) e o conectivismo (Siemens, 2005), teorias importantes para compreender como as pessoas aprendem em contextos sociais e digitais, como por exemplo, nas Comunidades de Prática Virtuais.

Segundo Wenger (2011, pp.3-4, tradução livre),

[...] as pessoas geralmente pensam no aprendizado como uma relação entre um aluno e um mestre, mas estudos sobre aprendizado revelam um conjunto mais complexo de relações sociais por meio das quais a aprendizagem ocorre [...]

Em oposição aos modelos tradicionais de transferência de conhecimento, que isolavam o saber do seu contexto de uso, Lave e Wenger (1991) argumentaram que aprender é um processo de construção social, no qual o conhecimento é produzido e compartilhado em situações reais e significativas. É no bojo dessa teoria que os autores cunharam a expressão Comunidades de Prática. De maneira semelhante, Brown e Duguid (1991) reforçaram a ideia de que o conhecimento só adquire sentido quando é contextualizado em práticas sociais concretas.

Desde os primeiros estudos sobre o tema, as Comunidades de Prática têm sido reconhecidas como espaços propícios ao aprendizado. Nelas, o conhecimento é desenvolvido de maneira colaborativa, por meio da interação entre aprendizes e membros mais experientes (Wenger e Snyder, 2000).

Nesse aspecto, Lesser e Storck (2001) destacaram a relevância das Comunidades de Prática em contextos organizacionais, especialmente em ambientes caracterizados por dispersão geográfica da força de trabalho e alta rotatividade dos profissionais. Segundo os autores, as Comunidades facilitam a integração de novos

³² Wenger, Trayner e Laat (2011) definem o capital de aprendizagem como a capacidade de transferir as experiências vivenciadas nas Comunidades de Prática para outros contextos, constituindo uma forma valiosa de aprendizagem além dos métodos formais tradicionais, como o treinamento, por exemplo.

empregados, permitindo o acesso à memória organizacional e aos especialistas, bem como o aprendizado de aspectos técnicos e culturais da organização.

Com a rápida popularização da internet e das conexões em rede, Siemens (2005) lança um novo olhar para a aprendizagem em contextos digitais, a partir da teoria do conectivismo, segundo a qual o conhecimento não está apenas nas pessoas, mas distribuído entre sistemas, redes e tecnologias. Segundo o autor, a aprendizagem informal passa a representar uma parte significativa da aprendizagem humana, uma vez que o aprendizado, em contextos complexos e instáveis, ocorre de múltiplas maneiras, como por meio das comunidades de prática virtuais, redes pessoais e da execução de atividades relacionadas ao trabalho. O ato de aprender em Comunidades ocorre de maneira contínua, cíclica e fluida, sem um início ou fim claramente definidos (Gannon-Leary e Fontainha, 2007).

A fim de compreender a percepção dos participantes sobre a aprendizagem no âmbito das Comunidades de Prática Virtuais, foram realizadas duas perguntas: uma sobre aquisição de novos conhecimentos e outra sobre o desenvolvimento de novas habilidades, contemplando as duas primeiras dimensões da competência – conhecimento e habilidade.

A aquisição de novos conhecimentos foi o benefício mais reconhecido pelos respondentes, tanto na dimensão individual quanto organizacional. Somando o percentual de concordância parcial e total, **83,4% afirmaram adquirir novos conhecimentos nas Comunidades**, enquanto **75,7% perceberam o aprimoramento e/ou desenvolvimento de habilidades**. Assim, reforça-se o potencial das Comunidades de Prática Virtuais como ambientes de aprendizagem informal, contínua e de aspecto prático, por meio da troca de conhecimentos e experiências sobre temas específicos.

Esses resultados encontram-se descritos nas tabelas 3 e 4:

Tabela 3 - Percepção dos respondentes sobre o benefício aquisição de conhecimento

Adquiro novos conhecimentos participando das Comunidades.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	13	2,5%	5,0%
Discordo em parte	13	2,5%	
Nem concordo e nem discordo	59	11,5%	11,5%
Concordo em parte	197	38,3%	83,5%
Concordo totalmente	232	45,2%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Tabela 4 - Percepção dos respondentes sobre o benefício aprimoramento e/ou desenvolvimento de habilidades

Aprimoro e/ou desenvolvo novas habilidades participando das Comunidades.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	11	2,1%	6,6%
Discordo em parte	23	4,5%	
Nem concordo e nem discordo	91	17,7%	17,7%
Concordo em parte	217	42,2%	75,7%
Concordo totalmente	172	33,5%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O elevado percentual de concordância sobre a aquisição de conhecimentos (83,45%) evidenciou que os participantes percebem essas Comunidades como espaços efetivos para a socialização de conhecimentos e para a prática profissional. Esse resultado é particularmente expressivo quando se observa o baixo índice de discordância acumulada (5%) e de neutralidade (11,5%), o que sugere uma percepção relativamente homogênea quanto à contribuição desses espaços para a aprendizagem.

O aprimoramento/desenvolvimento de habilidades, embora também tenha apresentado um nível elevado de concordância (75,7%), registrou um percentual ligeiramente inferior à aquisição de conhecimentos. Essa diferença pode ser interpretada à luz do processo de desenvolvimento de competências: enquanto a aquisição de conhecimentos pode acontecer de uma maneira mais direta, por meio do acesso a informações, discussões e relatos de experiências, o desenvolvimento de habilidades tende a demandar maior tempo, pois pressupõe a prática e a existência

de oportunidades para aplicação concreta do conhecimento no contexto de trabalho. Embora o compartilhamento de aspectos teóricos sejam importantes, é o estímulo à prática e à experimentação que levarão os participantes ao desenvolvimento de habilidades.

Os resultados obtidos corroboram os estudos de Wenger-Trayner *et al* (2023), de que as Comunidades funcionam como currículos vivos, por meio dos quais os participantes aprendem uns com os outros, de maneira contínua, seja por meio de uma participação central ou periférica, em um complexo tecido de relações sociais. A aprendizagem, portanto, transcende os espaços e práticas formais de educação, ocorrendo, principalmente, nos ambientes reais de prática e interação.

4.3.2 Realização/satisfação pessoal

Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002), quando participantes de Comunidades de Prática atuam, em conjunto, no desenvolvimento de artefatos de conhecimento e entendimentos tácitos compartilhados, formam-se vínculos que vão além dos aspectos meramente instrumentais do trabalho. Esses vínculos, formados entre pessoas que compartilham perspectivas semelhantes, promovem a satisfação pessoal, decorrente do sentimento de pertencimento e reconhecimento mútuo.

De maneira semelhante, Fontaine e Millen (2004) identificaram a satisfação pessoal e no trabalho como um dos benefícios reconhecidos pelos 431 participantes de uma extensa pesquisa conduzida pelos autores entre os anos de 2000 e 2002. Wenger, Trayner e Laat (2011) descobriram que a satisfação no trabalho constitui um dos resultados individuais da participação em Comunidades de Prática, sendo possível identificá-lo por meio de entrevistas abertas com intuito de capturar histórias de valor. Por fim, a satisfação também foi descrita pela APO (2020) como um dos benefícios da participação em Comunidades de Prática Virtuais. Essa satisfação decorreria do estabelecimento de relações de confiança e do compartilhamento de conhecimentos entre os participantes.

Em relação a este benefício, pouco mais da metade dos respondentes - 56,4% no percentual acumulado - concordou que a participação nas Comunidades de Prática Virtuais proporcionam realização pessoal e profissional. Paralelamente, 31,3% permaneceram neutros, conforme resultados descritos na tabela 5:

Tabela 5 - Percepção dos respondentes sobre o benefício realização pessoal e profissional

Sinto-me mais realizado pessoal e profissionalmente participando das Comunidades.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	40	7,8%	12,3%
Discordo em parte	23	4,5%	
Nem concordo e nem discordo	161	31,3%	31,3%
Concordo em parte	186	36,2%	56,4%
Concordo totalmente	104	20,2%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resultados sugerem que a participação nas Comunidades gera satisfação pessoal e profissional, mas não de forma generalizada ou intensa. O alto número de respostas neutras – praticamente um terço dos respondentes – pode indicar que os participantes percebem as Comunidades como um espaço de troca técnica e instrumental, sem grande envolvimento emocional.

O fator realização relaciona-se com outros aspectos subjetivos que também apresentaram percentuais de concordância mais baixos, como reconhecimento (38,7%) e pertencimento (50,8%). Dessa forma, pode-se inferir que a realização depende não apenas do desenvolvimento pessoal e profissional, visto que aquisição de conhecimentos e habilidades apresentaram altos percentuais de concordância, mas, sobretudo, de fatores simbólicos e afetivos, que ainda podem ser frágeis nas Comunidades analisadas.

Estes achados indicam oportunidades de estudos mais aprofundados para investigar o que os participantes entendem por realização pessoal e profissional e de que forma essa percepção pode ser melhorada por meio de ações no âmbito das próprias Comunidades.

4.3.3 Reconhecimento

O reconhecimento tem sido apontado como um elemento fundamental para motivar a participação em Comunidades de Prática, bem como para estimular o compartilhamento de conhecimento, desenvolvendo um sentimento de orgulho nos indivíduos que se engajam nessas Comunidades (Terra e Gordon, 2002; Álvarez et

al, 2025).

Dentre as formas de reconhecimento descritas na literatura, destacam-se a inclusão de critérios relacionados à participação em Comunidades de Prática na avaliação de desempenho, promoções atreladas ao plano de carreira, incentivos financeiros, benefícios, bolsas de estudo e convites para eventos formais de valorização dos participantes. Além disso, esse reconhecimento também pode ocorrer informalmente, por meio dos pares, quando um membro indica que a contribuição de outro o auxiliou na resolução de desafios do trabalho, reforçando o valor do ato de compartilhar conhecimentos (Terra e Gordon, 2002; Christopoulos e Diniz, 2005; WBG, 2013).

Em Comunidades de Prática Virtuais, alguns indicadores podem ser utilizados para reconhecer participantes engajados, como número de acessos, de leitura e de postagens. Contudo, esses indicadores puramente quantitativos possuem limitações e dizem mais sobre participação do que o valor real das contribuições para os demais participantes e para a organização. Nesse aspecto, Terra e Gordon (2002) destacaram a adoção, por parte de algumas empresas, de métricas que indicassem compartilhamento de conhecimento valioso, como a classificação por pares dos conteúdos mais relevantes e captura de histórias de sucesso.

Dentre os benefícios individuais analisados, o reconhecimento apresentou o mais baixo percentual de concordância entre os respondentes, com apenas 38,7% sentindo-se reconhecidos pessoal e/ou profissionalmente pelos conhecimentos que compartilham nas Comunidades, conforme descrito na tabela 6:

Tabela 6 - Percepção dos respondentes sobre o benefício reconhecimento pessoal e profissional

Sinto-me reconhecido(a) pessoal e/ou profissionalmente pelos conhecimentos que compartilho nas Comunidades.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	61	11,8%	20,6%
Discordo em parte	45	8,8%	
Nem concordo e nem discordo	209	40,7%	40,7%
Concordo em parte	136	26,4%	38,7%
Concordo totalmente	63	12,3%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O baixo percentual de concordância nesse benefício sugere que a contribuição individual ainda não é percebida pelos participantes como fator que gera recompensa ou valorização profissional e alinha-se aos resultados da pesquisa de clima organizacional. O último ciclo avaliativo da pesquisa ocorreu em 2024 e nela o fator reconhecimento também esteve entre os mais mal avaliados pelos empregados, com nota 62,44. Esses resultados reforçam que as questões referentes ao reconhecimento pessoal e profissional parecem ser um problema organizacional mais amplo e não propriamente das Comunidades de Prática.

Atualmente, há uma política de reconhecimento instituída na organização pesquisada, que considera três indicadores: leitura, reações e postagens. As premiações envolvem o reconhecimento público dos empregados que se destacaram, além de *upgrades* tecnológicos, como aplicativos e licenças diferenciadas de uso do pacote *Office 365*:

- a) Prêmio “Sempre ligado”, que reconhece os participantes que mais leram as publicações das Comunidades.
- b) Prêmio “Super engajado”, que reconhece os participantes que mais engajaram com as publicações, por meio de reações como as curtidas.
- c) Prêmio “Escritor Viva”, que reconhece os participantes que mais publicaram na plataforma, seja criando tópicos de conhecimento ou comentando nos tópicos existentes.

Além dessas premiações, outras ações podem ser implementadas para melhorar a percepção acerca desse benefício, como a criação de indicadores qualitativos, a captura de histórias de sucesso, e a integração da participação nas Comunidades de Prática à avaliação de desempenho dos empregados.

4.3.4 Reputação (*capital reputacional*)³³

A reputação pode ser compreendida como uma imagem social construída baseada em percepções acumuladas ao longo do tempo. A importância da reputação foi descrita por Davenport e Prusak (1998b), ao analisarem as dinâmicas dos

³³ O capital reputacional inclui a reputação da comunidade, o *status* de uma profissão ou o reconhecimento da relevância estratégica do domínio” (Wenger, Trayner e Laat, 2011).

mercados de conhecimento³⁴. Segundo os autores, o detentor de conhecimento deseja ser reconhecido como um especialista, disposto a compartilhar o que sabe. Nesse aspecto, os autores destacaram que ter a reputação de ser alguém que compartilha conhecimento, eleva a probabilidade de reciprocidade, isto é, de que outros também se sintam motivados a compartilhar o que sabem.

Essa perspectiva foi corroborada por Lesser e Storck (2001), que também abordaram a construção de reputação como um dos benefícios mais importantes da participação em Comunidades de Prática. Essa reputação pode ser construída por meio das interações frequentes com outros participantes, bem como a publicação de documentos sobre o domínio de conhecimento da Comunidade, o que contribui para tornar o participante conhecido entre seus pares, tanto dentro quanto fora da organização. Um elemento associado a esse processo é a autoridade, entendida como o reconhecimento decorrente de uma reputação de excelência (Wenger-Trayner et al, 2023).

Na mesma linha, Wenger, Trayner e Laat (2011) argumentaram que a reputação pessoal constitui um tipo de conquista social que pode se transformar em um recurso de conhecimento. Segundo os autores, muitas pessoas valorizam as Comunidades de Prática justamente pelas oportunidades que elas oferecem para construção de capital reputacional.

Apesar disso, os resultados descritos na tabela 7 indicaram que menos da metade dos participantes da pesquisa (47,5%) percebeu estar construindo reputação pessoal e profissional por meio da sua participação nas Comunidades analisadas, o que sugere uma percepção ainda limitada desse benefício entre os participantes.

³⁴ De acordo com Davenport e Prusak (1998b), existem mercados de conhecimento funcionando dentro das organizações. Nesses mercados há vendedores, pessoas que compartilham sua *expertise*, os compradores, pessoas que buscam conhecimento para reduzir as incertezas e os corretores, aqueles que aproximam quem sabe de quem precisa saber alguma coisa. Como todo mercado, há um sistema de preços que regula essas transações de conhecimento: a reciprocidade, a reputação, o altruísmo e a confiança.

Tabela 7 - Percepção dos respondentes sobre o benefício reputação pessoal e profissional

Sinto que estou construindo reputação pessoal e/ou profissional participando das Comunidades.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	48	9,3%	17,1%
Discordo em parte	40	7,8%	
Nem concordo e nem discordo	182	35,4%	35,4%
Concordo em parte	156	30,4%	47,5%
Concordo totalmente	88	17,1%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essa percepção limitada sobre a construção de capital reputacional relaciona-se ao perfil predominantemente passivo dos participantes. Quando comparados os dois grupos (ativos e observadores), 76,8% dos ativos sentem que estão construindo reputação, enquanto apenas 41,9% dos observadores percebem esse benefício, conforme tabela 8:

Tabela 8 - Comparação da percepção do benefício reputação entre participantes ativos e observadores

Item	Participantes ativos	Participantes observadores	Diferença em percentual (Ativos e Observadores)
Concordância sobre a construção de reputação	76,8%	41,9%	34,9%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quando os membros atuam mais como consumidores do que como produtores, há menos visibilidade de suas competências, o que pode impactar na formação de reputação no âmbito da Comunidade. Essa pode ser uma das razões que participantes observadores percebem menos a construção de reputação, pois não participam ativamente das atividades comunitárias.

4.3.5 Pertencimento

O pertencimento pode ser entendido como o sentimento de fazer parte de algo maior, construindo, assim, uma identidade compartilhada com um grupo. Essa experiência torna-se especialmente relevante em organizações que, devido ao seu porte e complexidade, muitas vezes são percebidas como estruturas impessoais e sem rosto (Terra e Gordon, 2002).

Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002), as Comunidades oferecem um contexto estável, comparável a um “lar” para os profissionais. Além dos benefícios tangíveis observados no desempenho organizacional, alguns dos maiores benefícios são intangíveis, entre eles um profundo senso de pertencimento entre os participantes.

Embora a literatura destaque de forma recorrente o sentimento de pertencimento como um benefício das Comunidades de Prática (Gannon-Leary e Fontainha, 2007; Wenger-Trayner *et al*, 2023), são escassos os estudos que mensuram a percepção dos participantes sobre esse aspecto. Nesse contexto, Fontaine e Millen (2004) identificaram que apenas 46% dos participantes de Comunidades de Prática relataram sentimento de pertencimento associado às atividades comunitárias.

No presente estudo, 50,8% dos respondentes afirmaram, total ou parcialmente, sentir pertencimento em relação às Comunidades, percentual bastante próximo ao observado por Fontaine e Millen (2004). Por outro lado, quase um terço dos respondentes (32,9%) manteve-se neutro, o que sugere que, embora não rejeitem a ideia de pertencimento, esses participantes ainda não se reconhecem plenamente como parte integrante dessas Comunidades, conforme apresentado na tabela 9:

Tabela 9 - Percepção dos respondentes sobre o benefício pertencimento

Tenho um sentimento de pertencimento em relação às Comunidades que participo.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	50	9,7%	16,3%
Discordo em parte	34	6,6%	
Nem concordo e nem discordo	169	32,9%	32,9%
Concordo em parte	161	31,3%	50,8%
Concordo totalmente	100	19,5%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses resultados podem indicar baixa participação ativa (84% se assumiram como observadores), pouca interação social (os participantes interagem mais de maneira funcional, como uma ferramenta de trabalho e menos de maneira relacional, para a construção de vínculos), ausência de rituais comunitários e falta de uma identidade compartilhada entre o grupo.

Nesse sentido, as recomendações da literatura (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Wenger-Trayner et al, 2023), sugerem as seguintes ações para a melhoria da percepção desse benefício:

- a) Criação de rituais comunitários (boas-vindas aos novos participantes, encontros síncronos periódicos, criação de artefatos como mascotes);
- b) Fomento às interações sociais, não apenas técnicas;
- c) Construção de narrativas identitárias (propósito da Comunidade, conquistas coletivas) e;
- d) Valorização dos participantes (reconhecimento, ainda que simbólico, para promover maior visibilidade às contribuições).

4.3.6 Confiança

A confiança pode ser compreendida como um sentimento mútuo de que as partes envolvidas agirão de maneira íntegra, sem explorar as fragilidades ou limitações umas das outras (McInerney, 2006). De acordo com Wenger-Trayner *et al* (2023), a confiança pode se desenvolver a partir de fatores como pertencimento à mesma organização ou a um mesmo grupo, da lealdade a uma área de atuação ou o engajamento em uma agenda comum. Além disso, pode surgir da construção conjunta

de uma visão compartilhada de mundo, seja para aderir ou resistir a determinadas tendências. Ela constitui a base essencial para a troca de conhecimento entre as pessoas, sendo, ao mesmo tempo, um fator crítico e um benefício das iniciativas de GC (Davenport e Prusak, 1998; Álvarez *et al*, 2025).

Nas Comunidades de Prática, a confiança é fortalecida pela formação de redes de relacionamento e estreitamento de vínculos pessoais. Uma comunidade deve ser, portanto, um espaço seguro para a expressão de ideias e questionamentos, no qual os participantes possam falar abertamente sobre suas práticas, problemas, desafios e até mesmo seus fracassos. Esses fatores dependem diretamente da confiança entre seus membros (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Wenger-Trayner *et al*, 2023). Segundo Terra e Gordon (2002), para que um técnico compartilhe seu conhecimento, ele precisa confiar que a organização o utilizará para seu bem e para o bem comum.

Nesse sentido, os resultados sobre esse benefício indicaram que 53,5% dos respondentes sentem confiança para compartilhar seus conhecimentos nas Comunidades, enquanto 30,7% mantiveram-se neutros e 15,8% declararam não se sentir confiantes, conforme tabela 10:

Tabela 10 - Percepção dos respondentes sobre o benefício confiança

Sinto confiança para compartilhar meus conhecimentos nas Comunidades.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	44	8,6%	15,8%
Discordo em parte	37	7,2%	
Nem concordo e nem discordo	158	30,7%	30,7%
Concordo em parte	172	33,5%	53,5%
Concordo totalmente	103	20,0%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses dados revelam que, embora mais da metade dos respondentes perceba as Comunidades como espaços de troca seguros, ainda há uma parcela significativa demonstrando neutralidade quanto a esse benefício. Tal comportamento pode estar relacionado com a cultura organizacional do setor público, caracterizada pela ênfase em hierarquia e responsabilização. Conforme destaca Callahan (2004), esse tipo de cultura tende a favorecer discussões informais e presenciais, já que muitos servidores evitam relatar publicamente situações vivenciadas em suas

unidades, sobretudo quando envolvem aspectos sensíveis ou negativos, impactando o sentimento de confiança para o compartilhamento de suas experiências.

4.3.7 Produtividade pessoal

A produtividade no trabalho pode ser compreendida como a capacidade do indivíduo de alcançar resultados alinhados aos objetivos organizacionais por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis. No contexto das Comunidades de Prática, há poucos relatos sobre esse benefício, tanto na dimensão individual quanto organizacional.

Nesse sentido, Wenger, McDermott e Snyder (2002) destacaram o caso da Toyota, que investiu esforços na criação de uma rede de compartilhamento de conhecimento entre seus fornecedores, resultando em melhorias significativas no desempenho e na produtividade.

Entre os poucos estudos que abordaram explicitamente esse benefício na dimensão individual, destaca-se a pesquisa de Fontaine e Millen (2004), que identificou que 58% dos participantes das Comunidades de Prática analisadas perceberam aumento em sua produtividade. A fim de verificar se essa percepção se confirmava, os autores realizaram medições comparativas entre participantes e não participantes de Comunidades em relação ao tempo de busca e processamento de informações e no tempo de tomada de decisões. Os resultados demonstraram discretos ganhos para os participantes das Comunidades, sugerindo que estes eram mais produtivos em relação aos aspectos analisados.

Por fim, o Banco Mundial, relatou o caso da Syngenta, no qual foram registrados aumentos de produtividade nas operações envolvendo minas, associadas à participação dos trabalhadores em Comunidades de Prática (WBG, 2013). Apesar de exemplos como os citados acima, observa-se que a produtividade, de modo geral, é pouco descrita como um ganho relacionado às Comunidades de Prática, ainda que outros benefícios frequentemente relacionados à melhoria de produtividade como aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades, resolução de problemas, o sejam.

Na organização pesquisada, pouco mais da metade dos respondentes - 52,2% - perceberam melhora em sua produtividade, enquanto praticamente um terço mantiveram-se neutros, conforme descrito na tabela 11:

Tabela 11 - Percepção dos respondentes sobre o benefício produtividade

Considero que houve uma melhora na minha produtividade no trabalho participando das Comunidades	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	51	9,9%	16,7%
Discordo em parte	35	6,8%	
Nem concordo e nem discordo	160	31,1%	31,1%
Concordo em parte	173	33,7%	52,2%
Concordo totalmente	95	18,5%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esse resultado aproxima-se dos achados de Fontaine e Millen (2004) e indica que a percepção de melhoria da produtividade entre os respondentes é moderada. Sendo assim, sugere que o conhecimento compartilhado nem sempre tem sido efetivamente aplicado ou convertido em mudanças tangíveis nas práticas de trabalho cotidianas.

Cabe destacar também que a produtividade é multifatorial, influenciada por variáveis individuais, organizacionais, cognitivas e tecnológicas, entre outras. Nesse sentido, embora o participante de uma Comunidade de Prática possa desenvolver habilidades com potencial para ampliar a sua produtividade, a ausência de um contexto favorável para aplicação dessas habilidades pode limitar a sua efetiva manifestação em termos de desempenho produtivo.

Nesse caso, técnicas como a cronoanálise³⁵ – já adotadas pela organização pesquisada - poderiam ser aplicadas para verificar se há melhoria de produtividade entre grupos de participantes e não participantes de Comunidades de Prática.

³⁵ A cronoanálise é uma técnica da Engenharia de Produção que mede e analisa, de maneira detalhada, cada etapa do processo produtivo, a fim de identificar desperdícios, otimizar os recursos existentes e aumentar a eficiência e a produtividade. Na organização pesquisada, a cronoanálise tem sido aplicada em etapas do processo produtivo que envolvem tratamento e distribuição de objetos.

4.3.8 Acesso a recursos (*capital tangível*)³⁶

O processo de dar forma à experiência, transformando aquilo que é abstrato em artefatos concretos, é chamada de reificação. Reificar envolve o fazer, desenhar, representar, codificar, descrever, interpretar, decifrar, reestruturar, processos estes que se materializam sob a forma de recursos compartilhados nas Comunidades (Wenger, 2001).

O desenvolvimento e o acesso a esses artefatos de conhecimento como modelos, padrões, esquemas visuais, templates, elaborados colaborativamente no âmbito das Comunidades auxiliam outros participantes. Assim, surtem efeito na resolução de problemas, na replicação de boas práticas, além de evitar erros, retrabalho e desperdício de tempo, por meio do reuso do conhecimento existente. A literatura tem discutido amplamente essa replicação do conhecimento como um dos principais benefícios da participação em Comunidades de Prática (Lesser e Storck, 2001; Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Kondratova e Goldfarb, 2004 e Figueiredo, 2005).

Sobre o tema, Lesser e Storck (2001) destacaram que praticamente todas as Comunidades com as quais tiveram contato durante seus estudos sobre o tema, possuíam repositórios nos quais os participantes compartilhavam diversos tipos de artefatos de conhecimento, como por exemplo artigos, documentos, apresentações e propostas já utilizadas anteriormente em negociações com clientes. Os autores destacaram que possuir um repositório ao qual os participantes das Comunidades tinham acesso, facilitava a reutilização do conhecimento em novas situações, como por exemplo numa negociação com um novo cliente ou em um projeto semelhante, além de contribuir para estruturar e armazenar a memória coletiva de seus membros.

De forma semelhante, Wenger, McDermott e Snyder (2002) destacaram que as pessoas que participam de Comunidades de Prática não trabalham necessariamente juntas todos os dias, mas decidem pertencer a um grupo em comum porque encontram valor nessas interações, ao passo em que compartilham informações, *insights*, conselhos, questões e problemas. Dessas interações podem surgir artefatos, como ferramentas, padrões, manuais e outros tipos de documentos,

³⁶ De acordo com Wenger, Trayner e Laat (2011) o capital tangível diz respeito aos recursos como documentos, ferramentas, procedimentos, mapas mentais, referências e outras estruturas tangíveis que facilitam o acesso à informação e ao conhecimento.

ou simplesmente a socialização de conhecimento tácito. Esses recursos, que podem ser tácitos ou explícitos, são considerados valiosos pelos participantes, pois contribuem para a redução de tempo e erro na realização de atividades.

Nesse aspecto, Kondratova e Goldfarb (2004) destacaram o valor agregado alcançado quando os participantes atuam, de maneira conjunta, na criação de recursos como documentos, bases de conhecimento, que são compartilhados com toda Comunidade. De maneira semelhante, Wenger, Trayner e Laat (2011) discorreram sobre a relevância das Comunidades de Prática na construção de capital tangível, sob a forma de recursos compartilhados, como informações específicas, procedimentos, referências, mapas mentais, ferramentas e documentos.

Em relação à percepção dos participantes sobre este benefício individual, o percentual acumulado indicou que 62,7% dos respondentes consideraram que as Comunidades propiciam o acesso a recursos como ferramentas, documentos, métodos e técnicas a que eles não teriam acesso de outra forma, conforme tabela 12:

Tabela 12 - Percepção dos respondentes sobre o benefício acesso a recursos

Tenho acesso a recursos como ferramentas, documentos, métodos, técnicas e especialistas por meio das Comunidades, que eu não acessaria de outra forma.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	46	8,9%	17,5%
Discordo em parte	44	8,6%	
Nem concordo e nem discordo	102	19,8%	19,8%
Concordo em parte	203	39,5%	62,7%
Concordo totalmente	119	23,2%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esse achado demonstra, por um lado, a relevância desses espaços enquanto fontes efetivas de recursos úteis para os participantes, reforçando o papel das Comunidades na democratização do conhecimento, especialmente quando dispõem de repositórios de conhecimentos integrados, que favorecem o acesso, a organização e a recuperação desses recursos.

Por outro lado, mais de um terço dos respondentes mantiveram-se neutros ou discordaram desse benefício. Isso pode evidenciar que muitas vezes os recursos produzidos acabam circulando apenas nos limites comunitários, não sendo facilmente

localizados na organização como um todo, constituindo uma barreira à disseminação do conhecimento, conforme destacou Figueiredo (2005).

4.3.9 Formação de redes de relacionamento (*capital social*)³⁷

De modo geral, as estruturas formais das instituições são concebidas a partir de uma lógica de hierarquia e poder, marcada pela rígida segmentação de funções. Essa configuração favorece a formação de silos e tende a restringir o fluxo de informação e conhecimento, além de desestimular a interação entre empregados de diferentes setores (Johnson, 2011). A fim de superar essas limitações, os profissionais se auto-organizam em redes informais, formadas por interesses e afinidades em comum, nas quais a participação é voluntária e orientada por motivações pessoais. Enquanto os dados e as informações são transferidos constantemente por meios eletrônicos, o conhecimento transita de maneira mais eficiente por meio das redes humanas (Davenport e Prusak, 1998b).

Nessas redes, as relações baseiam-se na troca, o que favorece o acesso rápido a informações e saberes que, por vezes, circulam com maior agilidade do que nas estruturas formais, embora essas informações possam conter ruídos. Apesar disso, as organizações frequentemente negligenciam a existência e o potencial dessas redes, bem como os temas que nelas circulam e os conhecimentos que delas emergem (Probst, Raub e Romhardt, 2002; Wenger, Trayner e Laat, 2011).

Ainda que desempenhem um papel importante na circulação de informação, conhecimento e na conexão entre profissionais, nem toda rede de relacionamento constitui uma Comunidade de Prática. Contudo, em todas as Comunidades de Prática sempre haverá a formação de redes de relacionamentos, que podem apresentar diferentes graus de intensidade nas relações entre seus membros (Johnson, 2011).

As comunidades de prática constituem, portanto, um espaço simbólico e privilegiado para o fortalecimento das conexões, ao reunir pessoas de diferentes áreas da organização, que dificilmente se encontrariam de outra forma no dia a dia de

³⁷ Wenger, Trayner e Laat (2011) definem as relações e conexões sociais como uma forma de capital de conhecimento, a que chamam de capital social. Essas relações possibilitam com que o conhecimento se torne um bem coletivo, distribuído em redes. Segundo os autores, saber a quem perguntar ou quem acionar em uma rede, pode ser tão valioso quanto qualquer artefato tangível produzido.

trabalho. Dessa forma, essa iniciativa rompe com as tradicionais barreiras resultantes das estruturas hierárquicas, impulsionando o desenvolvimento do capital social, o aprendizado e a inovação (Lesser e Storck, 2001; Terra e Gordon, 2002; Johnson, 2011).

Em relação a esse benefício, menos da metade dos participantes (47%) percebeu as Comunidades como espaços de construção de redes de relacionamento com pessoas de outras áreas da organização, enquanto quase um terço dos respondentes (29,8%) manteve uma posição neutra, conforme tabela 13:

Tabela 13 - Percepção dos respondentes sobre o benefício redes de relacionamento

Construo redes de relacionamento com pessoas de outras áreas da organização por meio das Comunidades.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	63	12,2%	22,5%
Discordo em parte	53	10,3%	
Nem concordo e nem discordo	153	29,8%	29,8%
Concordo em parte	155	30,2%	47,7%
Concordo totalmente	90	17,5%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses dados sugerem que o potencial relacional das Comunidades de Prática Virtuais ainda não está sendo plenamente explorado. Embora as interações ocorram, elas ainda não se traduzem em vínculos significativos entre pessoas de diferentes áreas. Esse fato pode decorrer de uma cultura organizacional departamentalizada, o que faz com que os participantes continuem se relacionando, majoritariamente, dentro de suas áreas de origem, limitando a circulação do conhecimento (Johnson, 2011).

Outro aspecto que pode influenciar na percepção sobre a formação de redes é o comportamento predominantemente observador dos participantes que, ao assumirem essa postura, não estabelecem vínculos entre si. Em análise cruzada dos resultados, observou-se que 69,5% dos participantes ativos percebem estar construindo redes de relacionamento, enquanto apenas 43,5% dos observadores têm a mesma percepção.

Nesse aspecto, o desenvolvimento de estudos futuros a partir da Análise de Redes Sociais (ARS) pode contribuir para a compreensão dos vínculos que estão

se formando entre os participantes das Comunidades.

Nesta seção foi possível observar que os benefícios individuais não se manifestam de forma isolada, mas se articulam entre si, de modo que, frequentemente, um benefício atua simultaneamente como resultado e como condição para ocorrência de outros (Wenger, McDermott e Snyder, 2002). Embora, em sua maioria, sejam de natureza intangível, esses ganhos individuais possuem a capacidade de impactar resultados tangíveis no ambiente empresarial, chamados de benefícios organizacionais (Fontaine e Millen, 2004).

Na próxima seção discutiremos alguns desses benefícios apresentados na literatura, bem como a percepção dos participantes das Comunidades de Prática sobre eles.

4.4 Benefícios organizacionais

Os benefícios organizacionais podem ser compreendidos como os ganhos institucionais que resultam da aplicação do conhecimento, da implementação de práticas, processos, iniciativas, capazes de melhorar o desempenho, a eficiência e a competitividade de uma organização. Trata-se, portanto, dos efeitos positivos percebidos pela organização como um todo, decorrente do alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações empreendidas pelos indivíduos e equipes (Millen, Fontaine e Muller, 2002; Fontaine e Millen, 2004).

Dentre os principais benefícios organizacionais, destacam-se a otimização de processos, inovação, redução de custos e do tempo, melhoria da qualidade, entre outros. Esses benefícios transcendem o nível individual, pois refletem a capacidade da organização em aprender e gerar valor a partir do conhecimento. Assim, quando o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado de forma sistemática, ele contribui para a criação de vantagem competitiva (Choo, 2003; Nonaka e Takeuchi, 2008).

No contexto das Comunidades de Prática, esses benefícios emergem principalmente da transformação do conhecimento individual em coletivo, aplicável aos processos, produtos e serviços, alimentando assim a base de conhecimentos da organização, promovendo a aprendizagem organizacional (Probst, Raub e Romhardt, 2002) e foram descritos na literatura por diversos autores (Lesser e Storck, 2001; Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Terra e Gordon, 2002; Saint-Onge e Wallace, 2003; Fontaine e Millen, 2004; Wenger, Trayner e Laat, 2011; Wenger-Trayner *et al*,

2023).

Nos próximos tópicos serão analisadas a percepção dos participantes das Comunidades de Prática Virtuais sobre cada benefício organizacional.

4.4.1 Identificação e acesso a especialistas

Tão importante quanto mapear os conhecimentos críticos para o negócio, é a identificação dos profissionais detentores desses saberes (Probst, Raub e Romhardt, 2002). Nesse sentido, a literatura sobre o tema evidencia que as Comunidades de Prática têm desempenhado um papel relevante no processo de identificação de especialistas, além de promover o acesso dos funcionários mais novos aos profissionais sêniores da organização, fortalecendo a colaboração e ampliando as oportunidades de desenvolvimento mútuo (Lesser e Storck, 2001).

Fontaine e Millen (2004) ilustraram esse benefício ao relatarem o caso de um empregado que, ao participar de Comunidades de Prática, teve acesso a dois mentores experientes. Esse contato ampliou seu repertório e fortaleceu seu relacionamento com um importante cliente, contribuindo para o fechamento de um contrato de quatro milhões de dólares para a organização. De forma complementar, Figueiredo (2005) destacou que, além de favorecer a identificação de especialistas, as Comunidades de Prática permitem um melhor aproveitamento da experiência desses *experts*, por meio de suas contribuições nesses grupos.

Os resultados descritos na tabela 14 demonstraram que esse também é um benefício amplamente percebido pelos participantes na organização pesquisada, uma vez que 72,8% concordaram que as Comunidades de Prática facilitam a identificação e o acesso aos especialistas:

Tabela 14 - Percepção dos respondentes sobre o benefício identificação e acesso a especialistas

As Comunidades facilitam a identificação e o acesso aos especialistas na organização.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	16	3,1%	7,6%
Discordo em parte	23	4,5%	
Nem concordo e nem discordo	101	19,6%	19,6%
Concordo em parte	211	41,1%	72,8%
Concordo totalmente	163	31,7%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O alto percentual de concordância reforça o papel das Comunidades como “mapas vivos” de *expertise*. Identificar e acessar os especialistas da organização reduz a distância entre quem sabe e quem precisa aprender, possibilitando com que os participantes recebam orientações práticas, aplicáveis aos desafios do dia a dia de trabalho, assimilando conhecimentos que muitas vezes são difíceis de ser codificados. Esse achado reforça a literatura sobre comunidades de prática como ambientes privilegiados para o compartilhamento de conhecimento tácito, fruto das experiências acumuladas.

Esse benefício também foi identificado em outras organizações públicas brasileiras que possuem Comunidades de Prática Virtuais, o que reforça a consistência e a coerência dos achados dessa pesquisa (Baronio e Nichele, 2021).

4.4.2 Comunicação organizacional

A comunicação exerce um papel central na Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, Probst, Raub e Romhardt (2002) destacaram que, sem trocas entre os indivíduos, não há comparação de ideias, nem construção conjunta de soluções. Para os autores, barreiras comunicacionais criam “ilhas de conhecimento ineficiente” e dificultam o desenvolvimento da inteligência organizacional, que depende menos do conhecimento individual e mais das interações e relações entre as pessoas. Assim, a organização só consegue desenvolver conhecimento coletivo quando há interação contínua e comunicação efetiva entre seus membros.

Esse papel estruturante da comunicação também é evidenciado por Terra e Gordon (2002) ao analisarem a jornada de implantação de uma Comunidade de

Prática, em 1999, e de um portal de conhecimento, em 2001, no Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO. Segundo os autores, tais iniciativas tinham como objetivos primários melhorar a comunicação das estratégias de conhecimento, reforçar os valores organizacionais e fortalecer a comunicação ascendente, ampliando as oportunidades de diálogo e participação. De maneira semelhante, Millen, Fontaine e Muller (2002) descreveram a melhoria da comunicação como um dos principais benefícios organizacionais das Comunidades de Prática, contribuindo para criação de novos negócios, inovação e execução bem-sucedida de projetos.

Com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), esse movimento se intensificou. O relacionamento entre participantes de Comunidades de Prática evoluiu do contato exclusivamente presencial para as interações eletrônicas, evidenciando a capacidade desses ambientes virtuais como espaços de relacionamentos, troca de experiências, compartilhamento de notícias e interesses, facilitando a comunicação entre diferentes atores na organização (Gannon-Leary e Fontainha, 2007).

Em organizações hierarquizadas, como é o caso dos órgãos públicos, a comunicação costuma ser do tipo descendente, tendo origem nos altos níveis de gestão, que desdobram, para os níveis inferiores, as instruções de trabalho, bem como os valores organizacionais, por meio de canais formais. Esse tipo de comunicação tradicionalmente é unidirecional (um-todos), ou seja, não proporciona possibilidade de *feedbacks* e interações (Johnson, 2011). Contudo, as TICs têm facilitado tanto a comunicação interna quanto externa, e o ambiente das Comunidades de Prática, ainda que regulado pelas políticas de uso da empresa, fornece um espaço legítimo para o diálogo, perguntas, dúvidas e intercâmbio de conhecimentos.

O reconhecimento das Comunidades como um dispositivo comunicacional do tipo todos-todos³⁸, ou seja, em que todos os participantes podem interagir entre si, expressa-se pelo resultado deste item. Os dados coletados indicam que 77,6% dos respondentes concordaram que as Comunidades facilitam a comunicação na

³⁸ De acordo com Lévy (1999, p.63), “[...] o dispositivo comunicacional designa a relação entre os participantes da comunicação. Podemos distinguir três grandes categorias de dispositivos comunicacionais: um-todos, um-um e todos-todos. A imprensa, o rádio e a televisão são estruturados de acordo com o princípio um-todos: um centro emissor envia suas mensagens a um grande número de receptores passivos e dispersos. O correio ou o telefone organizam relações recíprocas entre interlocutores, mas apenas para contatos de indivíduo a indivíduo ou ponto a ponto. O ciberespaço torna disponível um dispositivo comunicacional original, já que ele permite que comunidades constituam de forma progressiva e de maneira cooperativa um contexto comum (dispositivo todos-todos)”.

organização, sendo a segunda melhor percepção na dimensão organizacional, conforme descrito na tabela 15:

Tabela 15 - Percepção dos respondentes sobre o benefício comunicação

As Comunidades facilitam a comunicação na organização.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	13	2,5%	7,4%
Discordo em parte	25	4,9%	15,0%
Nem concordo e nem discordo	77	15,0%	77,6%
Concordo em parte	209	40,6%	
Concordo totalmente	190	37,0%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A alta concordância nesse item sugere que as Comunidades de Prática Virtuais contribuem para fortalecer a comunicação organizacional, especialmente a do tipo horizontal³⁹, ao conectar pessoas geograficamente dispersas e facilitar o fluxo de informações e conhecimentos entre diferentes áreas.

4.4.4 Redução de erros e retrabalhos

Erros e retrabalhos comprometem a qualidade das entregas e o cumprimento de prazos estabelecidos, além de impactarem imagem e reputação, implicando em custos financeiros para a organização, além do risco de perda de vantagem competitiva (Lesser e Storck, 2001). Em seus estudos sobre o tema, Lesser e Storck (2001) identificaram quatro aspectos ligados ao desempenho organizacional que foram diretamente impactados pela implantação de Comunidades de Prática: redução da curva de aprendizagem de novos funcionários; celeridade na resposta às necessidades dos clientes; geração de novas ideias; e redução de retrabalhos e da “reinvenção da roda”.

Nesse aspecto, Gannon-Leary e Fontainha (2007) destacaram que as Comunidades de Prática contribuem para o compartilhamento de experiências, evitando a chamada reinvenção da roda, o que contribui para redução de erros e retrabalhos. Sobre o tema, Barnes e Milton (2015) descreveram o caso de uma

³⁹ Segundo Johnson (2011, p.120), “esse tipo de comunicação é geralmente informal, frente a frente e pessoal, e reflete pontos de vista mais contemporâneos das redes”, sendo mais rápida e mais sintonizada com as necessidades pessoais dos comunicadores.

empresa que atendia uma base de clientes globais. Um dos clientes atendidos manifestou sua insatisfação, ao registrar o mesmo erro em três unidades diferentes, demonstrando um cenário de erros recorrentes, pela falta de padronização no atendimento. A possibilidade de perder um cliente importante impulsionou a organização a adotar Comunidades de Prática Virtuais, para que houvesse um espaço comum em que os erros pudessem ser relatados rapidamente e as possíveis soluções fossem trocadas entre equipes ao redor do mundo, em tempo real.

Para 75,6% dos respondentes, experiências e conhecimentos compartilhados nas Comunidades contribuem para evitar erros e retrabalhos na organização pesquisada, conforme tabela 16:

Tabela 16 - Percepção dos respondentes sobre o benefício redução de erros e retrabalhos

Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para evitar/reduzir erros e retrabalhos na organização.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	17	3,3%	8,4%
Discordo em parte	26	5,1%	
Nem concordo e nem discordo	82	16,0%	16,0%
Concordo em parte	194	37,7%	75,6%
Concordo totalmente	195	37,9%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esse resultado sugere que as Comunidades de Prática atuam como espaços preventivos de erros, ao possibilitar a disseminação de experiências e boas práticas antes que falhas se repitam em diferentes unidades ou áreas da organização. Além disso, ao tornar acessíveis as experiências acumuladas, os aprendizados informais, “macetes” e atalhos desenvolvidos por quem já vivenciou determinado processo possibilitam que outros profissionais aprendam sem a necessidade de incorrer nos mesmos erros já cometidos.

Considerando que essa contribuição já vem sendo amplamente percebida, a organização pode avançar por meio da implementação de ações estruturantes, integrando as Comunidades às práticas de gestão de riscos e aos processos e programas de melhoria contínua existentes na organização.

4.4.5 Redução de custos

A redução de custos aparece como um dos benefícios mais relatados na literatura. Estudos como os de Wenger e Snyder (2000) mostraram que, ao capturar histórias de sucesso, a *American Management Systems* identificou uma economia de aproximadamente cinco milhões de dólares em apenas um ano, decorrente da implementação de Comunidades de Prática. Em seus estudos com mais de cem Comunidades, Fontaine e Millen (2004) observaram que 57% dos participantes relataram ganhos de eficiência operacional, refletindo diretamente na diminuição de custos organizacionais.

Resultados semelhantes foram apresentados por Barnes e Milton (2015), ao descreverem iniciativas de compartilhamento de conhecimento e boas práticas entre unidades globais de uma mesma organização, por meio de Comunidades de Prática, que resultaram em uma economia de mais de dez milhões de dólares. Por fim, relatos compilados pela SBGC (2020) evidenciaram que Comunidades de Prática maduras podem gerar impactos ainda mais expressivos, com organizações alcançando reduções substanciais em custos operacionais.

Embora amplamente relatado na literatura, cabe destacar que os impactos financeiros decorrentes das atividades comunitárias frequentemente são baseados em medidas subjetivas, obtidas por meio de relatos de estimativas de ganhos ou de redução de perdas (captura de histórias de valor), medidas estas que podem ser consideradas de confiabilidade e validade questionáveis (Millen, Fontaine e Muller, 2002). Nesse sentido, diversos autores têm recomendado a análise cruzada entre histórias de sucesso, pesquisas de levantamento e indicadores de desempenho organizacionais a fim de identificar o real impacto das Comunidades em aspectos como a redução de custos (Wenger, Trayner e Laat, 2011; Catana *et al*, 2021; Wenger-Trayner *et al*, 2023; APQC, 2024a; 2024b, 2024c).

Na organização pesquisada, 68,9% dos respondentes concordaram que o compartilhamento de conhecimento e experiências nas Comunidades contribuem para a redução de custos em atividades, processos e/ou projetos desenvolvidos na organização, conforme resultados apresentados na tabela 17:

Tabela 17 - Percepção dos respondentes sobre o benefício redução de custos

Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a redução de custos em atividades, processos e/ou projetos na organização.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	26	5,1%	10,9%
Discordo em parte	30	5,8%	
Nem concordo e nem discordo	104	20,2%	20,2%
Concordo em parte	190	37,0%	68,9%
Concordo totalmente	164	31,9%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Apesar de mais da metade dos respondentes perceberem o benefício redução de custos, este foi o pior percentual registrado na dimensão organizacional. Ao contrário de benefícios como melhoria da comunicação (77,6%) e colaboração (79%), a redução de custos pode ser menos perceptível porque não é experienciada diretamente no cotidiano, além de exigir uma análise mais aprofundada para relacionar troca de conhecimento a impacto financeiro.

A percepção sobre esse benefício também pode ter sido afetada pelo atual momento da organização, que vem encontrando dificuldades para reduzir custos, após sucessivos prejuízos financeiros (Peduzzi e Almeida, 2025).

O resultado pode ainda indicar que a organização não mensura esse impacto, por isso não é capaz de comunicá-lo aos participantes, demonstrando oportunidades de melhoria na identificação de resultados concretos em relação à participação nas Comunidades de Prática.

4.4.6 Redução de tempo

Um dos exemplos mais citados pela literatura sobre a redução de tempo no desenvolvimento de novos produtos ou serviços por meio de Comunidades de Prática é o da *Chrysler Corporation*, que em 1988 enfrentava uma forte concorrência da indústria automobilística japonesa. Enquanto os japoneses eram capazes de lançar um novo modelo a cada três anos, o ciclo de criação de novo produto da *Chrysler* era de aproximadamente cinco anos, fazendo com que ela perdesse competitividade no mercado.

Para se reposicionar, a organização passou por uma reengenharia de processos, combinada com iniciativas de Gestão do Conhecimento. As equipes passaram a trabalhar focadas por tipo de produto a ser desenvolvido, agrupando-se sob a forma de “Grupos de Tecnologia”, o que viria a ser identificado, mais tarde, como Comunidades de Prática.

Além da reorganização das atividades, esses grupos passaram a atuar na explicitação do conhecimento, por meio da alimentação de bancos de dados com padrões de conformidades, identificação de melhores práticas, captura de lições aprendidas, registros de especificações técnicas, além do compartilhamento de conhecimento tácito entre os participantes. O resultado foi a redução do tempo de desenvolvimento de um novo modelo para dois anos e meio, reposicionando a empresa no mercado automobilístico (Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

De maneira semelhante, Lesser e Storck (2001) destacaram que ao compartilhar informações, materiais, modelos e modos de executar determinadas tarefas, os praticantes de uma Comunidade possibilitam aos demais economizarem tempo, melhorando, inclusive, a eficácia das atividades executadas.

Essa perspectiva foi reforçada por Millen, Fontaine e Muller (2002) que, em suas pesquisas, destacaram a redução do tempo para realização de tarefas como o benefício organizacional mais reportado pelos participantes de Comunidades de Prática. Em continuidade a essa evidência, Fontaine e Millen (2004), relataram o caso de um empregado beneficiado pelo compartilhamento de documentos e modelos produzidos por outros membros da Comunidade de Prática que participava. Segundo o relato, o acesso a esses materiais permitiu uma redução significativa do tempo de trabalho, representando cerca de 60% de economia de tempo na fase de implementação de projeto e 40% na etapa de planejamento.

Em relação a este benefício, a maioria dos respondentes (70,4%) concordaram que tanto as experiências quanto os conhecimentos compartilhados nas Comunidades de Prática Virtuais de que participam contribuem para a redução do tempo na execução de tarefas da organização, conforme descrito na tabela 18:

Tabela 18 - Percepção dos respondentes sobre o benefício redução de tempo

Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a redução do tempo na execução de tarefas na organização.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	19	3,7%	10,5%
Discordo em parte	35	6,8%	
Nem concordo e nem discordo	98	19,1%	19,1%
Concordo em parte	203	39,5%	70,4%
Concordo totalmente	159	30,9%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A predominância de respostas positivas pode indicar que os participantes não compartilham apenas conceitos, mas soluções aplicáveis, como por exemplo dicas, experiências e boas práticas, que aceleram a execução das atividades no dia a dia de trabalho.

Entretanto, somando as respostas neutras e as discordâncias, quase um terço dos participantes (29,6%) ainda não percebem claramente este benefício. Esse resultado pode estar ao compartilhamento de conteúdos com pouca aplicabilidade, indicando oportunidades para a melhoria da curadoria dos materiais compartilhados.

4.4.7 Inovação de processo e produto

A inovação pode assumir diferentes tipos na organização, conforme seu contexto de aplicação:

- a) inovação de produtos, cujo foco está na criação de novos produtos ou serviços;
- b) inovação de processos, voltada para o incremento dos processos existentes, com objetivo de melhorar a eficiência;
- c) inovação organizacional ou social, que envolve reorganizar a empresa no todo ou em partes, englobando aspectos relacionados às pessoas, como por exemplo a implantação de um novo sistema de reconhecimento ou de remuneração;
- d) inovação de marketing, voltada para atração de novos clientes, retenção dos atuais e/ou reposicionamento de mercado;

e) por fim, inovação do modelo de negócios (Probst, Raub e Romhardt, 2002; Dias, 2024).

Em todos os casos, a inovação emerge da busca por novas soluções para os desafios que se apresentam no cotidiano da prática profissional, influenciando diretamente a capacidade de adaptação das organizações em ambientes cada vez mais competitivos (Johnson, 2011). E para que ela ocorra, é necessária a combinação entre pessoas, processos e tecnologias (Dias, 2024).

Nesse aspecto, Brown e Duguid (1991) argumentaram que as Comunidades de Prática evitam tendências fossilizadoras das organizações, ou seja, visões estáticas e cristalizadas sobre determinados assuntos. Segundo os autores, as Comunidades fornecem um contexto rico, no qual seus membros articulam teoria e prática, o que pode acelerar o processo de inovação.

Lesser e Storck (2001) observaram que as Comunidades de Prática configuram terreno fértil para a inovação, pois são espaços seguros de interação, nos quais pessoas com diferentes pontos de vista sobre um tema podem compartilhar seus conhecimentos e experiências. Essa perspectiva foi reforçada por Figueiredo (2005) ao afirmar que os participantes de Comunidades de Prática tendem a questionar, refinar e aprimorar as práticas existentes. Como resultado dessas interações, ocorre um processo de melhoria contínua na organização.

Nesse sentido, Probst, Raub e Romhardt (2002) também destacaram que ambientes favoráveis à aprendizagem aumentam a probabilidade de que as pessoas desenvolvam conhecimentos relevantes para a organização, contribuindo, assim, para gerar algum nível de inovação. Essa ideia dialoga com a concepção de “*Ba*”, apresentada por Nonaka e Takeuchi (2008) na década de 1990, entendida como um espaço compartilhado, que pode ser físico, virtual ou mental, em que o conhecimento é criado e transformado, gerando inovação organizacional.

Na organização pesquisada, a percepção sobre o benefício inovação de processos foi ligeiramente superior ao da inovação de produtos: 75% dos respondentes concordaram que os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a melhoria dos processos da organização, conforme descrito na tabela 19:

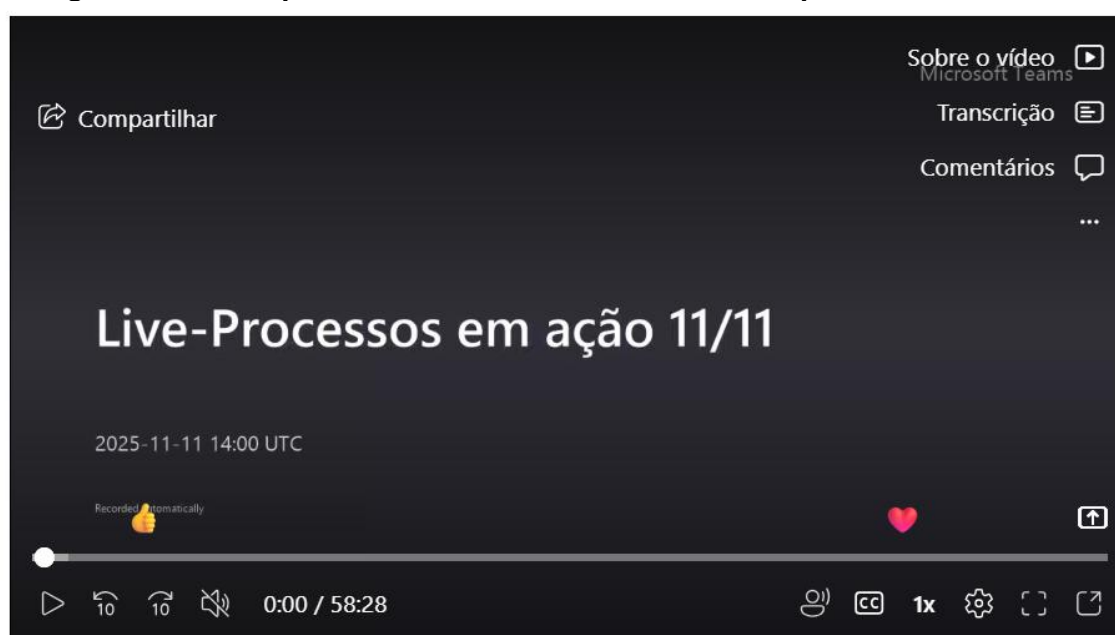
Tabela 19 - Percepção dos respondentes sobre o benefício inovação de processo

Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a melhoria de processos na organização.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	19	3,7%	8,0%
Discordo em parte	27	5,3%	
Nem concordo e nem discordo	82	16,0%	16,0%
Concordo em parte	192	37,4%	75,0%
Concordo totalmente	194	37,6%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essa percepção positiva pode estar relacionada à recorrência com que o tema é tratado no âmbito de algumas Comunidades. Por exemplo, a comunidade “*Processos em foco*”, que promove transmissões ao vivo que abordam regularmente as temáticas de mapeamento e melhoria de processos, e a Comunidade “*Inova****”, que tem discutido o tema sob a perspectiva da melhoria contínua, por meio da filosofia *Kaizen*. A figura 31 apresenta um exemplo de transmissão ao vivo realizada pela Comunidade de Prática Virtual Processos em Foco, com objetivo de compartilhar conhecimentos de especialistas:

Figura 31 – Exemplo de transmissão ao vivo realizada por uma Comunidade



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Já em relação à inovação de produto, 71,6% dos respondentes concordaram que as Comunidades contribuem para o lançamento de novos produtos e/ou serviços na organização, conforme tabela 20:

Tabela 20 - Percepção dos respondentes sobre o benefício inovação de produto

Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a inovação, como por exemplo lançamento de novos produtos e/ou serviços na organização.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	18	3,5%	9,7%
Discordo em parte	32	6,2%	
Nem concordo e nem discordo	96	18,7%	18,7%
Concordo em parte	201	39,1%	71,6%
Concordo totalmente	167	32,5%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A percepção elevada de que as Comunidades contribuem para a inovação radical em uma empresa pública, na qual as estruturas tendem a ser mais rígidas, pode estar relacionada à ausência prévia de espaços para compartilhamento e experimentação. Com a implementação das Comunidades, os participantes passaram a experimentar um espaço menos hierárquico, no qual podem sugerir melhorias, trocar ideias e compartilhar boas práticas. Esse contraste com a cultura tradicional pode ter levado os respondentes a interpretar essas iniciativas como formas de inovação, ainda que a organização não tenha, de fato, inovado radicalmente no período.

Esse é um aspecto que poderá ser explorado futuramente em pesquisas qualitativas, em parceria com o laboratório de inovação da organização, a fim de compreender, de maneira aprofundada, essa percepção.

4.4.8 Resolução de problemas

A resolução de problemas constitui um processo sistemático que pode compreender diferentes fases e níveis de complexidade. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), os problemas simples tendem a ser solucionados por meio de

soluções-padrão, previamente estabelecidas. Contudo, problemas complexos, cada vez mais frequentes nas organizações contemporâneas, são altamente dinâmicos e de difícil compreensão. Nessas situações, as soluções existentes raramente são suficientes, tornando necessário o desenvolvimento de novos conhecimentos ou habilidades. Assim, a capacidade de resolver problemas por meio da aplicação ou criação de conhecimento torna-se um requisito crítico para a sustentabilidade e a competitividade organizacional.

Nesse contexto, as Comunidades de Prática contribuem para a resolução rápida de problemas, uma vez que possibilitam aos seus membros identificar rapidamente a quem recorrer diante de dificuldades específicas. Wenger e Snyder (2000) observaram que, mesmo em organizações globais, os participantes das Comunidades tendem a responder às dúvidas com rapidez. Os autores exemplificaram essa dinâmica ao relatar o caso em que um empregado, ao buscar solucionar o problema de um cliente, recebeu contribuições de pares situados em diferentes regiões do mundo, cujas perspectivas possibilitaram a resolução eficaz do problema apresentado.

Wenger, McDermott e Snyder (2002) também destacaram como organizações de diferentes setores, como o Banco Mundial, a *Shell* e a *McKinsey*, aprenderam a cultivar Comunidades de Prática, com objetivo de obter benefícios organizacionais. Entre os principais benefícios apontados pelos autores, destacam-se a estruturação das organizações em torno do conhecimento, a conexão entre pessoas, a criação de oportunidades de negócio e a resolução de problemas. Segundo os autores, as Comunidades geram valor tanto no curto quanto no longo prazo. No curto prazo, destaca-se a ajuda mútua entre os membros, que favorece a solução rápida de problemas, como exemplificado pelas Comunidades da *Chrysler*, nas quais os participantes colaboravam para resolver problemas imediatos.

A relevância das Comunidades de Prática para a resolução de problemas também foi evidenciada por Fontaine e Millen (2004). Para os autores, um dos objetivos da captura de histórias de sucesso é identificar de que forma o conhecimento compartilhado nas Comunidades, seja de forma tácita ou explícita, é aplicado na resolução de problemas reais do negócio. Nesse sentido, os autores relataram que, entre 431 pessoas entrevistadas, mais de 120 forneceram relatos que demonstravam como o conhecimento adquirido por meio das Comunidades contribuiu diretamente para resolução de problemas. Além disso, ao reportarem estudos realizados em 2002,

Fontaine e Millen (2004) observaram que 57% dos participantes de Comunidades concordaram que essa iniciativa contribuía para a melhoria da capacidade de resolução de problemas.

Por fim, ao descrever o caso de sucesso da Comunidade de Prática “Aprendendo com Megadesastres” no Japão, o Banco Mundial destacou o suporte à resolução de problemas como um dos principais benefícios decorrentes de sua implementação. Esse suporte mostrou-se de grande relevância para os participantes, dada a criticidade do domínio de conhecimento da Comunidade, voltado à Gestão de Risco de Desastres (WBG, 2013).

No presente estudo, 72,2% dos respondentes concordaram que as Comunidades de Prática contribuem para a resolução de problemas na organização, conforme tabela 21:

Tabela 21 - Percepção dos respondentes sobre o benefício resolução de problemas

Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a resolução de problemas na organização.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	22	4,2%	9,1%
Discordo em parte	25	4,9%	
Nem concordo e nem discordo	96	18,7%	18,7%
Concordo em parte	209	40,7%	72,2%
Concordo totalmente	162	31,5%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O resultado apresentado acima destaca que esse benefício consta entre os mais reconhecidos na dimensão organizacional, indicando que as Comunidades desempenham um papel relevante de apoio à realização do trabalho cotidiano, indo além de trocas puramente conceituais.

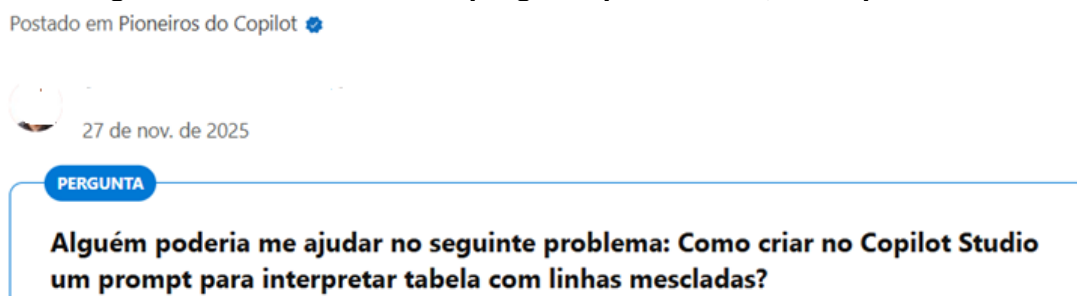
Segundo Wenger (1998), aprender implica participar de práticas reais. Nesse sentido, as comunidades constituem espaços nos quais problemas concretos do trabalho são discutidos, possibilitando que os participantes mobilizem seus conhecimentos e experiências para apoiar os colegas. Esse achado conversa com os resultados de dois benefícios individuais, que também foram amplamente reconhecidos: a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades. Especialmente tendo em vista que a resolução de problemas pressupõe a aquisição,

mobilização e a aplicação do conhecimento no contexto da prática. Assim, os resultados sugerem que os conhecimentos adquiridos nas Comunidades estão sendo aplicados nas atividades organizacionais.

Nesse contexto, destaca-se o papel das perguntas como um recurso central para o compartilhamento de conhecimentos orientado à resolução de problemas. Para que esse recurso seja efetivamente utilizado, é fundamental que as Comunidades estejam configuradas como postagens abertas, o que possibilita aos participantes formular dúvidas, solicitar apoio e acionar o conhecimento coletivo. Essa configuração favorece a ampliação das interações, a circulação de experiências práticas e a construção colaborativa de soluções para os problemas do trabalho cotidiano.

A figura 32 exemplifica uma interação por meio de pergunta com objetivo de solucionar um problema:

Figura 32 – Uso do recurso pergunta para resolução de problemas⁴⁰



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.4.9 Melhoria dos resultados e indicadores organizacionais

Desde os primeiros estudos sobre o tema, as Comunidades de Prática têm sido associadas à melhoria do desempenho organizacional em diferentes setores, tanto públicos quanto privados (Wenger e Snyder, 2000). Nesse sentido, Saint-Onge e Wallace (2003) destacaram a importância de alavancar Comunidades de Prática como estratégia de criação de vantagem competitiva. Segundo os autores, as Comunidades contribuem para o desenvolvimento de capacidades individuais e organizacionais por meio de um processo de aprendizagem contínua, que impulsiona

⁴⁰ O nome e imagem do participante foram ocultados.

a performance e a estratégia da organização.

De forma complementar, Fontaine e Millen (2004) apontaram que o conhecimento adquirido por meio da participação em Comunidades de Prática favorece a resolução de problemas, o aumento da satisfação dos clientes e a identificação de novas oportunidades de negócios. Assim, impacta direta ou indiretamente os indicadores-chave de desempenho organizacional. Essa perspectiva foi corroborada por Figueiredo (2005), ao enfatizar a relevância estratégica dessa iniciativa e afirmar que as Comunidades de Prática podem atuar como verdadeiros centros de excelência em conhecimento, alavancando os negócios e a lucratividade.

Mais recentemente, a APQC (2024c) ressaltou que, para que as Comunidades gerem valor para a organização e impactem resultados e indicadores, é fundamental que elas estejam alinhadas aos objetivos e metas organizacionais.

Nesse contexto, na organização pesquisada, 69% dos respondentes concordaram que os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a melhoria dos resultados e indicadores, conforme apresentado na tabela 22:

Tabela 22 - Percepção dos respondentes sobre o benefício melhoria dos resultados e indicadores na organização

Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a melhoria dos resultados e indicadores na organização.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	26	5,1%	11,7%
Discordo em parte	34	6,6%	
Nem concordo e nem discordo	99	19,3%	19,3%
Concordo em parte	209	40,6%	69,0%
Concordo totalmente	146	28,4%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Embora menos perceptível do que outros benefícios organizacionais avaliados, esse resultado indica que, na percepção dos respondentes, existe uma relação entre a participação nas Comunidades de Prática e a melhoria no desempenho organizacional. Considerando que o conceito de desempenho organizacional abrange um espectro amplo de dimensões e indicadores, sua percepção nem sempre é imediata ou uniforme, sobretudo porque nem todos os

empregados têm acesso aos resultados organizacionais. Dessa forma, uma estratégia para ampliar a visibilidade do impacto das Comunidades de Prática consiste na captura e disseminação de narrativas de sucesso, que evidenciem suas reais contribuições para a organização.

4.4.10 Colaboração (*capital de colaboração*⁴¹)

A colaboração é uma habilidade imprescindível para a criação de conhecimento (Terra e Gordon, 2002) e embora a importância dessa habilidade possa parecer óbvia, no contexto empresarial ela nem sempre está presente ou é eficaz. Isso ocorre tanto por questões de estrutura organizacional, que podem favorecer a formação de silos, quanto por questões culturais, como a confiança para o compartilhamento de informação, conhecimento, recursos e pessoas (Terra e Gordon, 2002). Nesse aspecto, Fontaine e Millen (2004) destacaram que, embora as Comunidade de Prática não eliminem totalmente os silos organizacionais, elas contribuem para conectar pessoas de diferentes áreas. Em seus estudos, os autores observaram que mais de 70% dos participantes perceberam que a colaboração aumentou como resultado das Comunidades implementadas.

Cabe destacar que as Comunidades de Prática Virtuais precisam de estrutura tecnológica para viabilizar a colaboração entre os participantes (Álvarez *et al*, 2025). Nesse aspecto, Terra e Gordon (2002, p.117) destacaram que “a internet oferece oportunidades síncronas e assíncronas para que os indivíduos se encontrem, compartilhem informações e opiniões, façam apresentações ou até mesmo votem e tomem decisões colaborativas em tempo real”, melhorando a colaboração entre os participantes.

A importância da infraestrutura tecnológica também foi destacada por Christopoulos e Diniz (2005), ao citarem recursos que contribuem para a colaboração entre os participantes, como documentos compartilhados, agendas públicas, criação de grupos de discussão. Eles possibilitam a construção coletiva de artefatos de conhecimento e a interação contínua. Atualmente, muitas Comunidades de Prática

⁴¹ Terra e Gordon (2002, p.29) definem o capital de colaboração como a “[...] capacidade das empresas de utilizar a infra-estrutura [sic] da internet para aumentar as receitas e os lucros, alcançando, em larga escala, níveis previamente inalcançáveis de colaboração e coordenação, independentemente da localização geográfica”.

Virtuais encontram-se hospedadas em plataformas como o *Microsoft 365* e *Google Workspace*, que oferecem diversos recursos de colaboração incorporados às Comunidades (APQC, 2024a; 2024c).

Por fim, a APO (2020) ressaltou que as Comunidades abrangem pessoas de diversas divisões da empresa, possibilitando que o conhecimento flua e que elas colaborem entre si. Essa colaboração pode contribuir para quebrar silos de conhecimento, bastante comuns em organizações hierárquicas.

Na organização pesquisada, esse benefício foi percebido por 79% dos participantes, que concordaram que as Comunidades de Prática Virtuais possibilitam que as pessoas de diferentes áreas da organização colaborem entre si, conforme resultados apresentados, de maneira sintética, na tabela 23:

Tabela 23 - Percepção dos respondentes sobre o benefício colaboração

As Comunidades possibilitam com que pessoas de diferentes áreas da organização colaborem entre si.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	12	2,3%	5,8%
Discordo em parte	18	3,5%	
Nem concordo e nem discordo	78	15,2%	15,2%
Concordo em parte	172	33,5%	79,0%
Concordo totalmente	234	45,5%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O elevado percentual de concordância (79%), o maior entre os benefícios organizacionais, indica que as Comunidades de Prática Virtuais são reconhecidas como espaços de conexão e colaboração entre áreas, que ampliam as possibilidades de interação entre profissionais que, no fluxo formal de trabalho, teriam poucas oportunidades de contato.

A proximidade desse resultado com os achados de Fontaine e Millen (2004) sugere que as Comunidades possuem um papel integrador, especialmente no que se refere à colaboração transversal. Elas reduzem barreiras hierárquicas e departamentais – comuns no setor público – e promovem interações mais horizontais e colaborativas.

Contudo, é relevante considerar que a percepção positiva não implica, necessariamente, que a colaboração ocorra de forma sistêmica. Parte dos participantes, sobretudo os que se consideram ativos, pode experimentar interações

pontuais, concentradas em temas ou discussões específicas, gerando a sensação de estar vivenciando um ambiente colaborativo.

4.4.11 Benefício organizacional

A última assertiva consistiu em uma pergunta controle, a fim de verificar a consistência das respostas relativas aos benefícios organizacionais analisados. Tais benefícios tendem a ser menos evidentes para os empregados, uma vez que há uma distância entre as ações individuais e os impactos gerados na organização, além de a maioria dos trabalhadores não terem acesso aos principais indicadores de desempenho. Outro fator que pode impactar a percepção dos respondentes é o desafio de relacionar os resultados alcançados à participação nas Comunidades de Prática.

Apesar dessas limitações, o elevado percentual de concordância (79,8%) indica que os participantes reconhecem que as Comunidades de Prática Virtuais produzem efeitos positivos que extrapolam o nível individual, se estendendo para a organização como um todo, sugerindo que os ganhos são sistêmicos e não pontuais. Esses resultados podem ser observados na tabela 24:

Tabela 24 - Percepção dos respondentes sobre os benefícios organizacionais

As Comunidades geram benefícios para a organização.	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Discordância e concordância acumulados (%)
Discordo totalmente	10	1,9%	5,0%
Discordo em parte	16	3,1%	
Nem concordo e nem discordo	78	15,2%	15,2%
Concordo em parte	162	31,5%	79,8%
Concordo totalmente	248	48,3%	
Total	514	100	100

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Entretanto, cabe destacar que a percepção positiva não implica, necessariamente, uma mensuração objetiva de resultados, ou seja, que de fato as Comunidades estejam gerando esses ganhos para a organização. Para isso, seria necessário realizar análises cruzadas entre participação nas Comunidades e indicadores formais de desempenho, o que ainda não ocorre na organização pesquisada.

Dessa forma, esses resultados devem ser interpretados com cautela, reforçando a importância de aplicação futura de métodos combinados, que contemplem entrevistas em profundidade, análise cruzada com indicadores organizacionais e captura de histórias de sucesso, conforme preconizam Wenger-Trayner *et al* (2023) e a APQC (2024a; 2024b; 2024c).

4.5 Medidas de tendência central: média

Além da frequência absoluta, frequência relativa e percentual acumulado, foram calculadas as medidas de tendência central (média, moda) e de dispersão (desvio-padrão e coeficiente de variação). O objetivo desses cálculos foi o de obter uma melhor compreensão acerca de como os participantes percebem as Comunidades de Prática Virtuais na empresa pesquisada.

A média aritmética corresponde à soma de todos os valores, dividida pelo número de observações, sendo utilizada para avaliar o posicionamento médio dos respondentes. Em pesquisas que utilizam de escala *Lickert*, como é o caso desse estudo, essa medida contribui para identificar a média de percepção entre respondentes. Contudo, por ser sensível à ocorrência de extremos, deve ser utilizada em conjunto com outras medidas, como desvio-padrão.

Conforme apresentado na tabela 25, os **benefícios aquisição de novos conhecimentos e colaboração** registraram **médias superiores a 4,0**, indicando elevado nível de concordância, com tendência ao posicionamento “concordo totalmente”. Esses benefícios também foram os que apresentaram os maiores percentuais de concordância acumulada nas dimensões individual e organizacional, respectivamente, o que se reflete diretamente nos valores médios observados.

Tabela 25 - Percepção média sobre cada benefício

Benefícios	Média
Aquisição de novos conhecimentos	4,2101
Colaboração	4,1634
Comunicação	4,0467
Redução de erros e retrabalhos	4,0195
Aprimoramento/desenvolvimento de habilidades	4,0039
Inovação de processos	4,0019
Identificação e acesso aos especialistas	3,9377
Inovação de produto	3,9086
Resolução de problemas	3,9027
Redução do tempo	3,8716
Redução de custos	3,8482
Melhoria dos resultados e indicadores	3,8074
Acesso a recursos	3,5934
Realização pessoal e profissional	3,5661
Confiança	3,4922
Pertencimento	3,4416
Produtividade	3,4397
Reputação	3,3813
Redes de relacionamento	3,3035
Reconhecimento	3,1848

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ainda em relação à tabela 25, os benefícios comunicação, redução de erros e retrabalhos, aprimoramento/desenvolvimento de habilidades e inovação de processo apresentaram médias iguais a 4,0, o que indica concordância em parte entre os respondentes. Por sua vez, os benefícios identificação e acesso aos especialistas, inovação de produto, resolução de problemas, redução do tempo, redução de custos e melhoria dos resultados e indicadores apresentaram médias superiores a 3,5 e inferiores a 4,0. Embora esses valores se situem na faixa de neutralidade da escala,

indicam uma tendência mais próxima à concordância do que à discordância, sugerindo percepção moderadamente positiva em relação a esses benefícios.

Por fim, os benefícios **realização** pessoal e profissional, **confiança**, **pertencimento**, **produtividade**, **reputação**, **redes de relacionamento** e **reconhecimento** – todos pertencentes à dimensão individual – apresentaram **médias iguais ou inferiores a 3,5**, situando-se na zona de transição entre a neutralidade e a discordância, indicando que tais benefícios não são amplamente reconhecidos pela maioria dos respondentes.

4.6 Medida de tendência central: moda

Em relação à moda, medida que representa o valor mais frequente no conjunto de dados analisado, os benefícios **aquisição de novos conhecimentos**, **redução de erros e retrabalhos**, **inovação de processos** e **colaboração** apresentaram o valor 5 (concordo totalmente), como o mais frequente em seus conjuntos de respostas. Dos 20 benefícios analisados, 13 apresentaram o valor 4 (concordo em partes) como o mais frequente: aprimoramento/desenvolvimento de habilidades, realização, confiança, produtividade, acesso a recursos, redes de relacionamento, identificação e acesso aos especialistas, comunicação, redução de custos, redução de tempo, inovação de produto, resolução de problemas e melhoria de resultados e indicadores organizacionais.

Por fim, os benefícios reconhecimento, reputação e pertencimento apresentaram o valor 3 (nem concordo e nem discordo), uma resposta neutra, como o mais frequente em seus respectivos conjuntos de dados analisados. Os resultados referentes à moda podem ser observados na tabela 26:

Tabela 26 - Moda

Benefícios	Moda
Aquisição de novos conhecimentos	5
Aprimoramento e/ou desenvolvimento de habilidades	4
Realização	4
Reconhecimento	3
Reputação	3
Pertencimento	3
Confiança	4
Produtividade	4
Acesso a recursos	4
Redes de relacionamento	4
Identificação e acesso aos especialistas	4
Comunicação	4
Redução de erros e retrabalhos	5
Redução de custos	4
Redução do tempo	4
Inovação de processos	5
Inovação de produto	4
Resolução de problemas	4
Melhoria dos resultados e indicadores organizacionais	4
Colaboração	5

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.7 Medidas de dispersão: desvio-padrão e coeficiente de variação

O desvio-padrão expressa o grau de variabilidade dos dados em relação à média, ou seja, o quanto os valores se afastam da tendência central observada. Já o coeficiente de variação permite avaliar a variabilidade relativa de um conjunto de dados, sendo calculado pela razão entre o desvio padrão e a média, multiplicado por cem ($CV = \text{desvio padrão} / \text{média} * 100$). Quanto menor o coeficiente de variação, maior é a homogeneidade dos dados, o que torna essa medida importante para a avaliação da consistência dos indicadores (Reis e Reis, 2002).

Na análise dos resultados, os benefícios realização, reconhecimento, reputação, pertencimento, confiança, produtividade, acesso a recursos e redes de relacionamento – que correspondem a 8 dos 10 benefícios da dimensão individual – apresentaram coeficientes de variação superiores a 30%, indicando elevada variabilidade nos resultados e heterogeneidade nas percepções dos respondentes.

Por sua vez, os benefícios identificação e acesso a especialistas, comunicação, redução de erros e retrabalhos, redução de custos, redução do tempo, inovação de processos e de produto, resolução de problemas e melhoria dos resultados e indicadores organizacionais apresentaram coeficientes de variação entre

25 e 30%, caracterizando uma variabilidade moderada. Por fim, os benefícios aquisição de novos conhecimentos, aprimoramento/desenvolvimento de habilidades e colaboração apresentaram os menores coeficientes de variação, com resultados abaixo de 25%, o que sugere maior homogeneidade nas respostas em comparação aos demais benefícios analisados.

Os resultados acima descritos são apresentados na tabela 27:

Tabela 27 - Medidas de dispersão: desvio-padrão e coeficiente de variação

Benefícios	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação
Aquisição de novos conhecimentos	4,20	0,93	22,1%
Aprimoramento e/ou desenvolvimento de habilidades	4,00	0,95	23,7%
Realização	3,56	1,11	31,1%
Reconhecimento	3,18	1,13	35,5%
Reputação	3,38	1,14	33,7%
Pertencimento	3,44	1,16	33,7%
Confiança	3,49	1,14	32,6%
Produtividade	3,44	1,17	34,0%
Acesso a recursos	3,59	1,19	33,1%
Redes de relacionamento	3,30	1,23	37,2%
Identificação e acesso aos especialistas	3,93	0,99	25,1%
Comunicação	4,04	0,98	24,2%
Redução de erros e retrabalhos	4,02	1,02	25,3%
Redução de custos	3,85	1,09	28,3%
Redução do tempo	3,87	1,05	27,1%
Inovação de processos	4,00	1,04	26,0%
Inovação de produto	3,90	1,04	26,6%
Resolução de problemas	3,90	1,04	26,6%
Melhoria dos resultados e indicadores organizacionais	3,80	1,08	28,4%
Colaboração	4,16	0,96	23,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resultados referentes aos coeficientes de variação indicaram que o benefício aquisição de novos conhecimentos (22,1%) apresentou uma percepção mais consistente entre os respondentes, enquanto o benefício construção de redes de relacionamento (37,2%) apresentou maior heterogeneidade entre os respondentes.

Uma possível explicação para coeficientes de variação elevados é a presença de *outliers*⁴², entendidos como um pequeno grupo de respondentes que apresenta, de forma consistente, respostas extremas. Essas respostas tendem a refletir suas experiências particulares ou níveis acentuados de insatisfação em relação

⁴² Valores discrepantes do restante do conjunto de dados (Reis e Reis, 2002).

ao item avaliado. Esse fenômeno costuma ser comum em estudos que utilizam escala *Lickert*, uma vez que a adoção dos pontos mínimo e máximo contribui para a dispersão dos dados.

No presente estudo, para todos os benefícios avaliados, o menor valor atribuído nas respostas foi 1 (discordo totalmente) e o maior valor atribuído foi 5 (concordo totalmente). A utilização simultânea desses extremos para um mesmo benefício revela percepções extremamente negativas e positivas, afastando a hipótese de consenso absoluto entre os respondentes. Embora o uso completo da escala sugira que os itens do instrumento foram suficientemente claros para provocar posicionamentos bastante definidos, ele também pode intensificar a variabilidade das respostas. Esse comportamento ficou evidente nos benefícios construção de redes e reconhecimento, que apresentaram os maiores coeficientes de variação (37,2% e 35,5% respectivamente). Em ambos os casos, observou-se um número expressivo de respostas no extremo inferior da escala (discordo totalmente), com mais de 60 ocorrências, o que ajuda a explicar os elevados níveis de dispersão nesses benefícios.

Em termos analíticos, esses achados direcionam o olhar da pesquisadora para esses benefícios específicos, indicando a necessidade de investigações futuras com intuito de aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam tais percepções.

Cabe destacar que coeficientes de variação altos não invalidam o resultado, apenas revelam a diversidade de experiências e percepções dos respondentes e, tampouco, medem a validade ou confiabilidade do instrumento. Para análises de confiabilidade foram utilizadas medidas específicas, como o *Alpha de Cronbach*, apresentada a seguir.

4.8 Análise de confiabilidade

Para analisar a confiabilidade do instrumento de pesquisa, utilizou-se a medida estatística de consistência interna conhecida como *Alpha de Cronbach*, indicada para verificar se os itens estão correlacionados entre si, ou seja, se medem um mesmo construto. O teste de confiabilidade assegura que os resultados obtidos são consistentes, estáveis e replicáveis, conferindo robustez científica e confiança nas interpretações feitas a partir dos dados coletados.

Para interpretação dos resultados, aplicou-se a escala de medição descrita

na tabela 28:

Tabela 28 - Escala de medição para o *Alpha de Cronbach*

Valor do Alfa	Nível de Confiabilidade	Interpretação
≥ 0,90	Excelente	Itens altamente consistentes e homogêneos
0,80 – 0,89	Muito bom	Boa coerência entre itens
0,70 – 0,79	Aceitável	Confiável, mas pode ter dispersão
0,60 – 0,69	Regular	Pode haver heterogeneidade entre itens
< 0,60	Fraco	Instrumento inconsistente

Fonte: SPSS (2025).

Em relação aos benefícios individuais, o Alpha de Cronbach foi de 0,941, o que caracteriza excelente consistência interna, indicando que os dez itens avaliam o mesmo construto (benefício individual) de forma coerente e estável, conforme descrito na tabela 29:

Tabela 29 - Estatísticas de confiabilidade para os benefícios individuais

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Alpha de Cronbach</i> baseado em itens padronizados	Número de itens
0,941	0,942	10

Fonte: SPSS (2025).

Para os benefícios organizacionais, o Alpha de Cronbach foi de 0,946, o que também caracteriza excelente consistência interna, conforme descrito na tabela 30:

Tabela 30 - Estatísticas de confiabilidade para benefícios organizacionais

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Alpha de Cronbach</i> baseado em itens padronizados	Número de itens
0,946	0,946	10

Fonte: SPSS (2025).

Esses resultados indicam que o instrumento utilizado é altamente confiável e que os participantes responderam de forma coerente e consistente.

4.9 Análises comparativas

Nessa seção, serão descritas as análises cruzadas entre alguns dados sociodemográficos e a percepção dos respondentes sobre os benefícios individuais e organizacionais. O objetivo dessa comparação é identificar se fatores como sexo, idade e perfil de participação influenciam como esses benefícios são percebidos pelos

participantes das Comunidades de Prática Virtuais.

4.9.1 Concordância por sexo

Na análise comparativa por sexo, observa-se que as mulheres apresentaram maior concordância em todos os benefícios analisados. Em alguns casos, como confiança (BI⁴³), redução de custos (BO⁴⁴) e reputação (BI), a percepção entre os dois grupos mostrou-se relativamente equilibrada, com as mulheres apresentando uma pequena vantagem na concordância – em torno de 2% – em relação aos homens. Em contrapartida, em relação aos benefícios pertencimento (BI), desenvolvimento de habilidades (BI), redes de relacionamento (BI), satisfação (BI) e inovação de produto (BO), a concordância feminina foi significativamente superior à masculina, com diferenças superiores a 10% por cento.

Por fim, a produtividade individual (BI) foi o benefício que apresentou maior discrepância de percepção entre os grupos: 59,4% das mulheres concordaram que as Comunidades contribuem para a melhoria da produtividade individual, enquanto 46,9% dos homens tiveram essa mesma percepção.

Na tabela 31 é possível observar o comparativo por sexo:

⁴³ BI – Benefício Individual

⁴⁴ BO – Benefício Organizacional

Tabela 31 - Percepção sobre os benefícios por sexo, em ordem crescente de diferença percentual

Benefício	Frequência absoluta de concordância por sexo		Frequência relativa de concordância por sexo		Diferença em percentual Sexo Masculino e Feminino
	Masculino	Feminino	% Masculino ⁴⁵	% Feminino ⁴⁶	
Confiança	155	120	52,7%	54,8%	-2,07%
Redução de custos	200	154	68%	70,3%	-2,29%
Reputação	136	107	46,3%	48,9%	-2,6%
Redução de tempo	202	160	68,7%	73,1%	-4,35%
Acesso a recursos	178	143	60,5%	65,3%	-4,75%
Inovação de processos	214	172	72,8%	78,5%	-5,75%
Melhoria de resultados/indicadores	196	159	66,7%	72,6%	-5,94%
Reconhecimento	106	92	36,1%	42%	-5,95%
Comunicação	220	179	74,8%	81,7%	-6,91%
Aquisição de novos conhecimentos	236	192	80,3%	87,7%	-7,4%
Resolução de problemas	202	168	68,7%	76,7%	-8,0%
Redução de erros e retrabalhos	212	176	72,1%	80,4%	-8,26%
Identificação/acesso a especialistas	203	171	69%	78,1%	-9,03%
Colaboração	220	185	74,8%	84,5%	-9,64%
Pertencimento	136	124	46,3%	56,6%	-10,36%
Desenvolvimento de habilidades	209	179	71,1%	81,7%	-10,65%
Redes de relacionamento	127	118	43,2%	53,9%	-10,68%
Satisfação	152	137	51,7%	62,6%	-10,86%
Inovação de produto	197	171	67%	78,1%	-11,08%
Produtividade	138	130	46,9%	59,4%	-12,42%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resultados evidenciaram que as Comunidades de Prática geram um valor percebido mais elevado entre o sexo feminino, indicando que os benefícios não são experienciados de forma homogênea pelos participantes, e que características sociodemográficas, como o sexo, influenciam essa percepção.

Observou-se, ainda, que as maiores discrepâncias se concentraram em benefícios de natureza mais relacional e subjetiva, como o pertencimento, a construção de redes de relacionamento e a satisfação pessoal e no trabalho. Isso pode sugerir que as Comunidades de Prática constituem, para as mulheres, espaços de aprendizagem social, relacionamento, visibilidade, construção de sentido,

⁴⁵ Quantidade de respondentes do sexo masculino que concordam/ quantidade total de respondentes do sexo masculino * 100

⁴⁶ Quantidade de respondentes do sexo feminino que concordam/ quantidade total de respondentes do sexo feminino * 100

benefícios estes que parecem ser percebidos de forma menos intensa pelo sexo masculino.

A escassez de estudos que investiguem a influência de variáveis sociodemográficas, como o sexo dos participantes, na percepção dos benefícios das Comunidades de Prática, reforça a importância desse achado e abre espaço para pesquisas futuras em diferentes contextos organizacionais, a fim de verificar a recorrência desse padrão.

4.9.2 Concordância por faixa etária

Segundo dados de 2024 publicados no relatório integrado empresarial na internet, o efetivo da organização concentra-se nas faixas etárias de 41 a 50 anos (34.617 empregados) e de 51 a 60 anos (27.140 empregados). Dessa forma, fica evidenciado um perfil etário predominantemente maduro, conforme demonstrado na tabela 32:

Tabela 32 - Efetivo por faixa etária	
Faixa etária	Quantidade de empregados
Até 20 anos	0
De 21 a 30 anos	2
De 31 a 40 anos	12.952
De 41 a 50 anos	34.617
De 51 a 60 anos	27.140
Acima de 60 anos	9.139

Fonte: Correios (2024).

Entre os respondentes da pesquisa, não houve participação de empregados na faixa dos 21 a 30 anos. Por essa razão, as análises por idade iniciaram-se a partir da faixa dos 31 aos 40 anos.

No grupo com faixa etária **entre 31 e 40 anos**, **os benefícios que apresentaram os maiores percentuais de concordância foram a aquisição de novos conhecimentos (BI), com 84,9%, e a colaboração (BO), com 83%**, evidenciando a relevância das Comunidades de Prática Virtuais tanto para o desenvolvimento individual quanto para o fortalecimento das relações organizacionais. Na faixa etária dos 41 aos 50 anos, observou-se um padrão semelhante, com destaque novamente para a aquisição de conhecimentos e a colaboração, que alcançaram 83,1% e 76,9% de concordância, respectivamente.

Enquanto isso, no grupo de respondentes entre 51 e 60 anos, esses

mesmos benefícios mantiveram-se como os mais percebidos, com 83,8% de concordância para a aquisição de novos conhecimentos e 81% para a colaboração, indicando a consistência da percepção desses benefícios entre os participantes. Por fim, **entre os participantes com mais de 60 anos**, a percepção apresentou uma mudança relevante. Nesse grupo, **os benefícios com maior concordância foram a redução de erros e retrabalhos (BO), com significativos 87,7%, inovação de processo (86%)**, bem como a melhoria da comunicação (BO) e a inovação de produtos/serviços (BO), ambas com 84,2%.

Em relação aos benefícios que apresentaram menores percentuais de concordância, observou-se um padrão consistente entre as diferentes faixas etárias. Entre os respondentes **na faixa etária de 31 a 40 anos, 41 a 50 anos e 51 a 60 anos, o benefício reconhecimento (BI) foi o que obteve as menores taxas de concordância**, com percentuais de 43,4%, 32,9% e 40,8% respectivamente. Destaca-se que a percepção mais negativa sobre esse benefício foi registrada entre os participantes da faixa etária de 41 a 50 anos, que apresentou o menor índice de concordância (32,9%).

Por sua vez, **entre os respondentes com mais de 60 anos**, observou-se uma mudança nesse padrão, uma vez que **o benefício com menor percentual de concordância passou a ser a construção de redes de relacionamento (BI)**. Isso indica que, para esse grupo, as Comunidades de Prática são percebidas como menos relevantes para a ampliação de vínculos profissionais do que para outros benefícios individuais e organizacionais.

De maneira geral, **a concordância dos respondentes com mais de 60 anos de idade mostrou-se superior aos demais grupos em 15 dos 20 benefícios analisados**, sendo que entre os dez benefícios organizacionais, 6 apresentaram alto grau de concordância (acima de 80%) para os profissionais com mais de 60 anos. Esse resultado sugere que, para os profissionais em estágios mais avançados da carreira, as Comunidades de Prática são percebidas principalmente como uma iniciativa que contribui para melhorias organizacionais mais amplas, como a inovação, a melhoria de resultados e redução de erros. Além disso, profissionais experientes e com uma percepção tão positiva sobre os benefícios dessa iniciativa podem atuar como mentores das gerações mais novas nesses espaços virtuais, a depender de seus domínios de conhecimento.

Por outro lado, o grupo de respondentes na faixa etária de 41 a 50 anos

apresentou os menores percentuais de concordância em 17 dos 20 benefícios, com exceção apenas para redes de relacionamento, redução de custos e identificação e acesso aos especialistas. Esse resultado demonstra que, para os participantes entre 41 e 50 anos, os benefícios são menos percebidos do que para os profissionais mais sêniores.

Esses resultados podem ser observados na tabela 33:

Tabela 33 - Percentual de concordância por faixa etária

Benefício	Percentual de concordância por faixa etária				Amplitude Total ⁴⁷ Max-min
	% (31-40)	% (41-50)	% (51-60)	% (60+)	
Melhoria de resultados/indicadores	73,6	63,1	70,9	82,5	19,35
Reconhecimento	43,4	32,9	40,8	50,9	17,99
Realização	54,7	50,7	60,3	68,4	17,75
Inovação de produtos	73,6	66,7	73,2	84,2	17,54
Melhora na produtividade	54,7	44,9	57,5	61,4	16,51
Pertencimento	47,2	45,8	54,7	61,4	15,63
Confiança	52,8	48	57,5	63,2	15,16
Redução de erros e retrabalhos	73,6	72,9	76	87,7	14,83
Acesso a recursos	71,7	56,9	65,9	66,7	14,81
Inovação de processos	73,6	72	76	86	13,96
Reputação	49,1	41,3	52,5	54,4	13,05
Redes de relacionamento	56,6	44,9	49,7	43,9	12,74
Desenvolvimento de habilidades	79,2	72	77,1	82,5	10,46
Redução de tempo	71,7	67,1	72,1	77,2	10,08
Resolução de problemas	75,5	67,1	76	77,2	10,08
Comunicação	79,2	76	77,1	84,2	8,21
Redução de custos	66	66,2	71,5	73,7	7,65
Colaboração	83	76,9	81	77,2	6,13
Identificação/acesso a especialistas	69,8	70,7	75,4	75,4	5,63
Aquisição de novos conhecimentos	84,9	83,1	83,8	82,5	2,45

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ainda com base nos resultados apresentados na tabela 33, o benefício “aquisição de novos conhecimentos” (BI) destacou-se como um dos itens mais

⁴⁷ A amplitude Total é uma medida de variabilidade (dispersão) que expressa a diferença entre o maior e o menor valor observados no conjunto de dados (Reis e Reis, 2002).

consistentes e amplamente percebidos pelos respondentes entre todas as faixas etárias analisadas. Ele apresenta percentuais de concordância elevados e homogêneos, variando apenas 2,45% entre o maior e o menor valor observados: 82,5% entre os participantes com mais de 60 anos e 84,9 na faixa etária entre 31 e 40 anos. Esse resultado reforça o papel das Comunidades de Prática como espaços de aprendizagem não formal e contínua, conforme defendido pelos principais teóricos do tema (Lave e Wenger 1990; 1991).

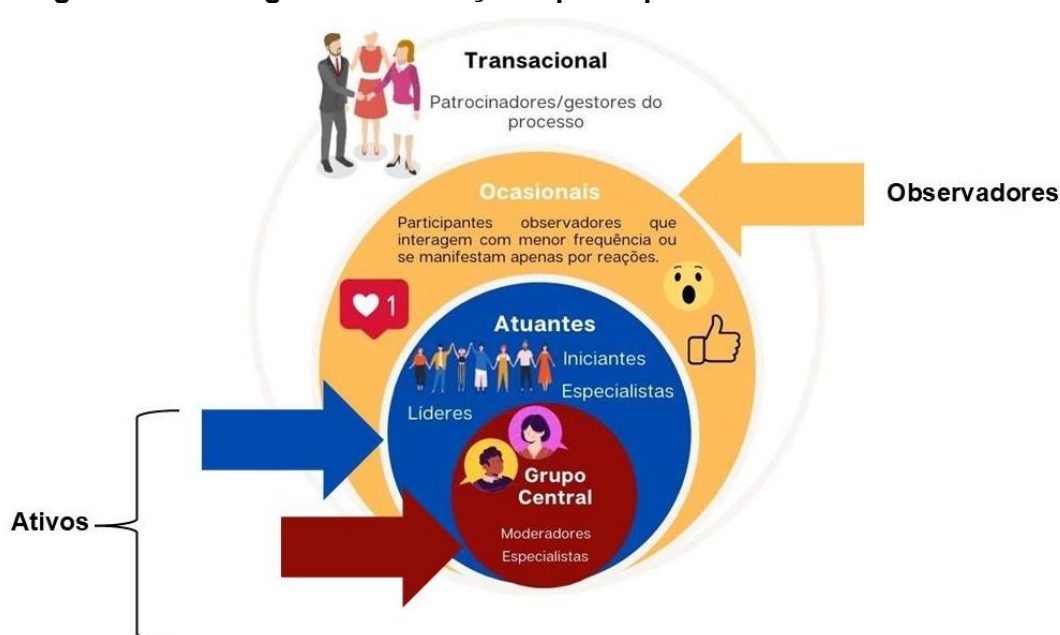
4.9.3 Concordância entre participantes ativos e observadores

Uma das análises comparativas realizadas neste estudo refere-se aos grupos de participantes que se autodenominaram ativos ou observadores nas Comunidades de Prática Virtuais pesquisadas.

Os participantes ativos compõem o grupo central das Comunidades, englobando moderadores, especialistas e demais membros atuantes, como líderes comunitários e iniciantes engajados. Esses papéis sustentam o funcionamento e a dinâmica das Comunidades, assegurando a continuidade das interações e dos processos de compartilhamento de conhecimento. Por outro lado, os observadores situam-se no grupo de participantes ocasionais, cuja participação tende a ser periférica. Esses indivíduos interagem com menor frequência, adotando predominantemente comportamentos associados ao consumo passivo de conteúdo, como a leitura de materiais, bem como interações mais pontuais, como as curtidas e compartilhamentos. Essa posição não é estática, podendo os observadores, ao longo do tempo, deslocar-se para o centro da prática, conforme aumentam seu nível de engajamento.

Essas relações entre diferentes perfis de participação estão ilustradas na figura 33:

Figura 33 - Sociograma das relações: participantes ativos e observadores



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na análise comparativa entre esses dois grupos, verificou-se que em todos os benefícios analisados, a percepção de valor atribuída pelos participantes ativos foi superior à dos observadores.

As maiores diferenças de percepção entre os dois grupos concentraram-se em benefícios de natureza mais subjetiva, associados à dimensão individual, tais como reconhecimento (35,2%), confiança (35,0%), reputação (34,9%) e pertencimento (31,0%).

No grupo de participantes ativos, os benefícios que apresentaram os maiores percentuais de concordância foram aquisição de novos conhecimentos e aprimoramento/desenvolvimento de habilidades, ambos com 90,2%. Entre os observadores, os benefícios com maior percentual de concordância foram a aquisição de novos conhecimentos (82,2%) e a colaboração (77,3%).

Quanto aos benefícios menos percebidos, entre os participantes ativos destacaram-se o reconhecimento e melhoria da produtividade, ambos com 68,3%. Já entre os observadores, os menores percentuais de concordância referiram-se ao reconhecimento (33,1%) e à reputação (41,9%). Esses resultados são apresentados de forma sintética na tabela 34:

Tabela 34 - Análise comparativa entre participantes ativos e observadores

Benefício	Frequência absoluta de concordância (Ativos)	Frequência relativa de concordância (Ativos)	Frequência absoluta de concordância (Observadores)	Frequência relativa de concordância (Observadores)	Diferença em percentual entre ativos e observadores
Reconhecimento	56	68,3%	143	33,1%	35,2%
Confiança	68	82,9%	207	47,9%	35,0%
Reputação	63	76,8%	181	41,9%	34,9%
Pertencimento	63	76,8%	198	45,8%	31,0%
Redes de relacionamento	57	69,5%	188	43,5%	26,0%
Realização	62	75,6%	228	52,8%	22,8%
Produtividade	56	68,3%	212	49,1%	19,2%
Acesso a recursos	64	78,0%	258	59,7%	18,3%
Aprimoramento/desenvolvimento de habilidades	74	90,2%	315	72,9%	17,3%
Acesso/identificação de especialistas	71	86,6%	303	70,1%	16,4%
Resolução de problemas	70	85,4%	301	69,7%	15,7%
Redução de tempo	68	82,9%	294	68,1%	14,9%
Inovação de produto	69	84,1%	299	69,2%	14,9%
Inovação de processo	69	84,1%	317	73,4%	10,8%
Colaboração	72	87,8%	334	77,3%	10,5%
Redução de erros/retrabalhos	69	84,1%	320	74,1%	10,1%
Comunicação	70	85,4%	329	76,2%	9,2%
Melhoria de resultados/indicadores	63	76,8%	292	67,6%	9,2%
Aquisição de novos conhecimentos	74	90,2%	355	82,2%	8,1%
Redução de custos	61	74,4%	293	67,8%	6,6%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise comparativa entre participantes ativos e observadores demonstrou um padrão consistente e relevante sobre a relação entre engajamento e percepção de valor.

Em primeiro lugar, o fato de todos os benefícios apresentarem maiores percentuais de concordância entre participantes ativos reforça que o valor percebido não se relaciona apenas ao acesso à informação, mas sobretudo pela participação efetiva nas práticas comunitárias. O engajamento contínuo amplia as oportunidades de aprendizagem situada, a troca de experiências e a construção coletiva de sentido (Lave e Wenger, 1990;1991).

A concentração das maiores variações de percepção em benefícios de natureza subjetiva e relacional como o reconhecimento, confiança, reputação e pertencimento, sugere que tais ganhos estão fortemente associados à interação social. Para os observadores, que permanecem à margem das interações, tais benefícios simbólicos tendem a ser menos perceptíveis ou até mesmo inexistentes, o

que evidencia que a simples observação não é suficiente para que esses benefícios sejam efetivamente percebidos pelos participantes.

Entre os participantes ativos, a elevada concordância em relação à aquisição de novos conhecimentos e ao desenvolvimento/aprimoramento de habilidades - ambos com 90,2% - indica que as Comunidades de Prática contribuem para o desenvolvimento de duas das três dimensões da competência: o conhecimento e a habilidade. Já entre os observadores, embora a aquisição de conhecimentos também tenha apresentado alta concordância (82,2%), o desenvolvimento de habilidades apresentou menor destaque, figurando apenas como o sexto benefício mais reconhecido, com 72,9%. Essa diferença sugere que, para esse grupo, a percepção de desenvolvimento de habilidades é menos intensa, possivelmente em razão do comportamento passivo nas Comunidades. Como o desenvolvimento de habilidade pressupõe a aplicação do conhecimento, esse aspecto tende a se manifestar de forma mais evidente entre participantes ativos, que compartilham suas experiências e mobilizam o conhecimento no contexto das interações.

A análise dos benefícios menos percebidos por esses grupos também apresentou elementos relevantes. Entre os participantes ativos, o reconhecimento e a melhoria de produtividade individual, embora tenham apresentado os menores percentuais, ainda alcançaram níveis elevados de concordância (68,3% em ambos os casos). Isso indica que tais benefícios são percebidos, ainda que dependam de outros fatores organizacionais, como políticas de valorização em relação à participação nas Comunidades e condições de trabalho que viabilizem, de fato, ganhos de produtividade.

Entre os observadores, por sua vez, os baixos percentuais de concordância associados aos benefícios reconhecimento (33,1%) e à reputação (41,9%) evidenciam que a participação predominantemente passiva dificulta a obtenção desses ganhos. Em termos práticos, acompanhar as interações, sem contribuir ativamente, tende a gerar menor visibilidade, limitando tanto o reconhecimento pelos pares e pela instituição, quanto a construção de capital reputacional.

Em síntese, a análise comparativa entre esses dois grupos evidenciou que o nível de engajamento pode atuar como variável-chave na percepção de valor das Comunidades de Prática Virtuais, especialmente no que se refere aos benefícios intangíveis e individuais.

Esses achados reforçam a importância de traçar estratégias

organizacionais voltadas ao estímulo à participação, não apenas para aumentar o fluxo de conhecimento, mas também para potencializar outros ganhos subjetivos, que em médio e longo prazo sustentam a continuidade e a vitalidade das Comunidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta as principais conclusões, limitações e direções futuras dessa pesquisa.

Os objetivos específicos propostos foram integralmente atendidos, o que possibilitou o alcance do objetivo geral do estudo, conforme exposto a seguir.

O primeiro objetivo específico consistiu em “**descrever as características das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada, à luz da literatura sobre gestão do conhecimento e comunidades de prática**”. Para tal, realizou-se uma pesquisa documental que abrangeu os principais documentos norteadores relacionados à Gestão do Conhecimento e às Comunidades de Prática Virtuais na organização, bem como a análise de suas características, dos recursos tecnológicos disponíveis e dos principais indicadores de desempenho. Nesse contexto, constatou-se que as Comunidades dispõem de uma série de recursos integrados, os quais favorecem a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos entre os participantes.

No que se refere aos indicadores de desempenho, os resultados demonstraram que o comportamento dos participantes ainda é predominantemente passivo, caracterizado mais pela leitura dos conteúdos do que por comportamentos ativos, como a realização de postagens e a elaboração de artefatos de conhecimento. Tal achado indica a necessidade de desenvolvimento de estratégias voltadas ao engajamento ativo nas dinâmicas comunitárias, como a promoção de encontros presenciais ou mediados por tecnologia, bem como a proposição de atividades que sejam capazes de estimular uma participação mais prática e colaborativa.

Ainda no âmbito da descrição das características das Comunidades, observou-se que um importante macroprocesso da cadeia de valor – Operações – não vem sendo explorado no contexto das Comunidades de Prática, apesar de constituir o *core* da organização. Esse achado aponta a necessidade de uma aproximação junto às áreas vinculadas a esse macroprocesso, a fim de compreender se a baixa participação decorre do desconhecimento da iniciativa ou da ausência de percepção de valor suficiente para mobilizar empregados a atuar nesses espaços, inclusive na função de moderadores.

O segundo objetivo específico consistiu em “**caracterizar o perfil dos participantes das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisa,**

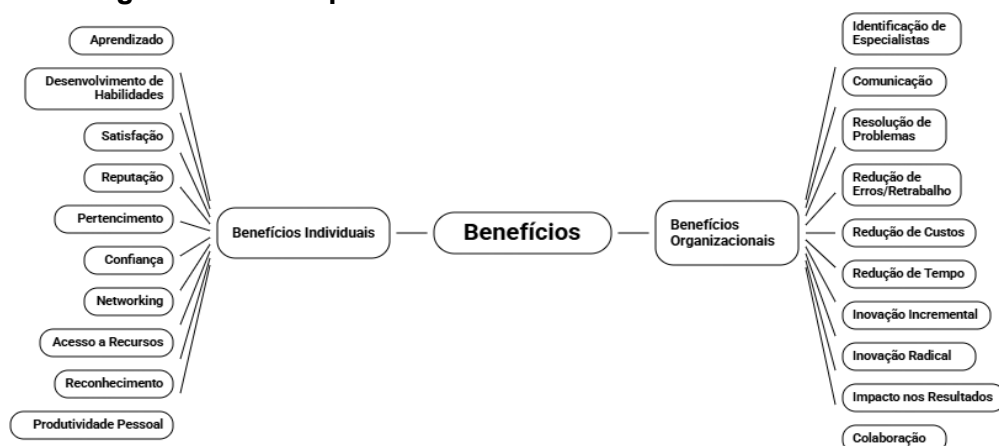
considerando aspectos sociodemográficos, profissionais e de engajamento”.

Esse objetivo foi alcançado por meio da pesquisa de levantamento, que incluiu uma seção destinada a traçar o perfil sociodemográfico desses participantes, contemplando variáveis como faixa etária, tempo de empresa, área de atuação, lotação, sexo, perfil de participação e comunidades nas quais os respondentes se mostraram mais atuantes.

De modo geral, as variáveis faixa etária, tempo de empresa e sexo refletiram a composição atual do quadro funcional da organização. Entretanto, alguns achados merecem destaque, como o perfil predominantemente observador dos participantes (84%). Embora esse comportamento seja amplamente discutido na literatura sobre Comunidades de Prática, ele sinaliza oportunidades para estudos aprofundados que busquem compreender as razões desse padrão predominantemente passivo, bem como o aprimoramento dos processos e o desenvolvimento de estratégias, especialmente no âmbito da atuação dos moderadores, com vistas ao estímulo de uma participação mais ativa e engajada.

O terceiro objetivo específico consistiu em **“sistematizar os principais benefícios das Comunidades de Prática Virtuais identificados na literatura”** e foi alcançado por meio de uma revisão narrativa de literatura. Os benefícios identificados foram descritos na seção de análise de resultados, de forma articulada aos achados empíricos da pesquisa e podem ser observados na figura 34:

Figura 34 - Principais benefícios identificados na literatura



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Cabe destacar que um dos principais desafios enfrentados ao longo dessa pesquisa foi escassez de literatura recente sobre benefícios das Comunidades de

Prática Virtuais e de pesquisas quantitativas, bem como o número limitado de estudos disponíveis em língua portuguesa. Essa limitação reforça, por um lado, a relevância do tema investigado e, por outro, evidencia a necessidade de ampliação da produção científica nacional e internacional sobre o assunto, especialmente envolvendo organizações públicas.

Além disso, a dissertação apresentou contribuições metodológicas relevantes por meio do desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados com elevado nível de confiabilidade estatística. Soma-se a isso o fato de o estudo ter sido conduzido com uma amostra expressiva de 514 respondentes, quantitativo pouco frequente na literatura sobre Comunidades de Prática, o que confere maior robustez analítica aos resultados, ampliando a capacidade de generalização e reforçando o rigor empírico da pesquisa. O instrumento desenvolvido, aliado ao tamanho da amostra, amplia significativamente o potencial de replicabilidade do estudo sobre os benefícios das Comunidades de Prática Virtuais em diferentes contextos organizacionais, sejam eles públicos ou privados.

O quarto objetivo específico, que tratava de **“analisar a percepção dos participantes quanto aos benefícios individuais e organizacionais decorrentes da participação nas Comunidades de Prática Virtuais em uma empresa pública brasileira”**, foi alcançado por meio da pesquisa de levantamento, cuja síntese das percepções é apresentada na tabela 35:

Tabela 35 - Síntese da percepção dos respondentes em relação aos benefícios individuais e organizacionais

Dimensão	Benefícios	Percentual de concordância ⁴⁸
Individual	Aquisição de novos conhecimentos	83,5%
	Aprimoramento/desenvolvimento de novas habilidades	75,7%
	Realização	56,4%
	Reconhecimento	38,7%
	Reputação	47,5%
	Pertencimento	50,8%
	Confiança	53,5%
	Produtividade	52,2%
	Acesso a recursos	62,7%
	Construção de redes de relacionamento	47,7%
	Identificação e acesso aos especialistas	72,8%
Organizacional	Comunicação organizacional	77,6%
	Redução de erros e retrabalhos	75,6%
	Redução de custos	68,9%
	Redução de tempo	70,4%
	Inovação de processo	75,0%
	Inovação de produto	71,6%
	Resolução de problemas	72,2%
	Impacto nos resultados organizacionais	69,0%
	Colaboração entre áreas	79,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Por fim, o quinto objetivo tratava de “**relacionar os achados empíricos com o referencial teórico adotado, buscando evidenciar o papel estratégico das Comunidades de Prática Virtuais no contexto da organização pesquisada**”, foi alcançado por meio da discussão na análise dos resultados.

O alcance dos objetivos específicos contribuiu para alcançar o objetivo geral, que era de identificar, a partir da percepção dos participantes, a contribuição das Comunidades de Prática Virtuais em uma empresa pública brasileira. Os resultados da pesquisa evidenciaram que no nível individual, as Comunidades contribuem para a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, enquanto no nível organizacional, contribuem para a colaboração entre áreas e a comunicação.

A síntese desses resultados pode ser observada na tabela 36:

⁴⁸ Soma dos percentuais das respostas “concordo em parte” e “concordo totalmente”.

Tabela 36 - Benefícios mais percebidos pelos participantes

Dimensão	Benefícios	Concordância
Individual	Aquisição de novos conhecimentos	83,5%
	Aprimoramento/desenvolvimento de novas habilidades	75,7%
Organizacional	Colaboração entre áreas	79,0%
	Comunicação organizacional	77,6%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Segundo Saint-Onge e Wallace (2003), existem duas meta-capacidades⁴⁹ que possibilitam a geração contínua de recursos ao longo do tempo e em ritmo acelerado, essenciais para a criação de vantagem competitiva nas organizações: aprender e colaborar.

Aprender é a capacidade de adquirir novos conjuntos de capacidades de forma contínua. Colaborar é a capacidade de trabalhar e aprender em todas as funções e segmentos de negócios. De certa forma, a colaboração distribui e generaliza o aprendizado em toda a organização – os dois estão fundamentalmente ligados. Essas meta-capacidades orientam o desenvolvimento de estratégias organizacionais e a construção de uma infraestrutura necessária para gerar novos recursos (Saint-Onge e Wallace, 2003, p.60).

Os resultados demonstraram que essas duas meta-capacidades são, exatamente, as principais contribuições percebidas pelos participantes das Comunidades de Prática Virtuais na organização pesquisada, reforçando a importância dessa iniciativa no médio e longo prazos para o desenvolvimento de capacidades organizacionais que resultem em diferenciais competitivos.

Por sua vez, as contribuições percebidas como menos expressivas foram, na dimensão individual, o reconhecimento pessoal e profissional (38,7%) e, na dimensão organizacional, a redução de custos (68,9%). Tais percepções refletem um contexto organizacional mais amplo. Na última pesquisa de clima organizacional – ciclo 2024 – o reconhecimento figurou entre os fatores com pior avaliação pelos empregados, indicando que essa percepção não está associada às Comunidades, mas à organização como um todo. De forma semelhante, a redução de custos, embora tenha apresentado um percentual relativamente elevado, situou-se abaixo dos demais benefícios da dimensão organizacional, o que também reflete um cenário mais amplo,

⁴⁹ Meta-capacidades, também chamadas de capacidades generativas, são capacidades que permitem a geração de novas capacidades na organização e constituem o cerne da vantagem competitiva em mercados caracterizados por mudanças rápidas e constantes (Saint-Onge e Wallace, 2003).

marcado por dificuldades enfrentadas pela organização na contenção de custos.

De modo geral, os resultados indicaram que as contribuições das Comunidades de Prática Virtuais são percebidas pelos participantes como mais expressivas na dimensão organizacional do que na dimensão individual.

Essa percepção pode estar associada, ainda que parcialmente, à influência de um viés de desejabilidade social. Nesse sentido, é possível supor que os benefícios individuais tenham sido avaliados com base na experiência direta e autopercepção dos respondentes, o que tende a reduzir a suscetibilidade a esse tipo de viés.

Por outro lado, alguns dos benefícios organizacionais analisados correspondem a indicadores de natureza distal, mais afastados dos efeitos imediatamente vivenciados pelos participantes. Essa característica pode favorecer avaliações mais abstratas, potencialmente infladas, baseadas menos na experiência concreta e mais em expectativas, crenças ou no alinhamento discursivo com a narrativa institucional. Embora tenham sido adotadas estratégias para mitigar esse efeito – como amostragem representativa, garantia de anonimato e uso de questionário autoaplicável –, não se pode descartar que tais fatores tenham influenciado, ainda que de forma limitada, a percepção sobre os benefícios organizacionais.

As análises comparativas por gênero, faixa etária e perfil de participação demonstraram que quem apresentou percepções mais positivas em relação à contribuição das Comunidades de Prática Virtuais para a organização foram mulheres, profissionais sêniores e participantes que se autodeclararam ativos. Esses achados são particularmente relevantes, uma vez que não foram identificados, na literatura, estudos que aprofundem a análise da percepção dos participantes dessas Comunidades a partir de recortes sociodemográficos, o que evidencia uma lacuna ainda pouco explorada, possibilitando estudos comparativos com outras organizações, a fim de verificar se esses padrões se confirmam.

Nesse sentido, os resultados deste estudo contribuem para uma compreensão mais aprofundada dos processos, dinâmicas e percepções associados às Comunidades de Prática Virtuais, ampliando tanto o entendimento teórico quanto empírico desse fenômeno no contexto organizacional.

Como toda pesquisa científica, o presente estudo apresenta algumas limitações. Embora os resultados obtidos indiquem uma boa percepção dos participantes em relação à contribuição das Comunidades e esses resultados

possam ser generalizados com confiabilidade estatística, não é possível afirmar que houve ganhos organizacionais, como por exemplo melhoria de desempenho. Uma vez que tal constatação exigiria evidências mais robustas de impacto nos processos e resultados da organização. Soma-se a isso a ausência de uma análise qualitativa mais aprofundada, a fim de compreender nuances, trajetórias e significados atribuídos pelos participantes sobre cada um dos benefícios analisados. Assim, essas limitações apontam para a necessidade de abordagens metodológicas mais integradas e equilibradas entre dados quantitativos e qualitativos em futuras investigações.

Outra limitação decorre do fato do estudo ter sido aplicado em apenas uma organização. Organizações diferem em termos de maturidade em iniciativas de Gestão do Conhecimento, modelos de governança e gestão, políticas de incentivo, infraestrutura tecnológica e cultura, o que pode sugerir que os achados refletem mais as características particulares do ambiente estudado do que padrões aplicáveis a outros contextos. Desta forma, pesquisas futuras poderiam ampliar o escopo para outras organizações públicas e privadas, permitindo comparações, identificação de tendências e maior robustez na compreensão dos fenômenos observados.

Durante os estudos para a elaboração desta dissertação, foram notados cinco aspectos ainda pouco explorados na literatura, nacional e internacional, sobre Comunidades de Prática. Assim, chamam a atenção para oportunidades de pesquisas futuras sobre o tema, sendo eles:

- a) A propriedade intelectual, especialmente as questões relacionadas ao direito autoral em Comunidades de Prática Virtuais. Essa perspectiva foi abordada por Gannon-Leary e Fontainha (2007) em estudos sobre Comunidades de Prática Virtuais no contexto do ensino superior. A postagem de textos, documentos e imagens sem citação de fontes pode ser de difícil identificação em ambientes com grandes volumes de publicações. Outro aspecto relevante é a proteção do segredo empresarial. Embora as Comunidades de Prática se sustentem na premissa do livre compartilhamento de conhecimento entre os participantes, podem ocorrer tensões entre a colaboração e a proteção do que se é compartilhado. Conteúdos que envolvam segredos industriais, informações e documentos sensíveis, podem se disseminar rapidamente, ultrapassando, inclusive, as fronteiras organizacionais,

que se tornam bastante permeáveis em ambientes virtuais, podendo comprometer a estratégia do negócio.

- b) Acessibilidade digital em Comunidades de Prática Virtuais. Os conteúdos compartilhados como vídeos, imagens, áudios e mesmo textos nem sempre são acessíveis a todos os participantes. Muitas Comunidades possuem portais de conhecimento vinculados, desenvolvidos, por exemplo, em *SharePoint*, que devem estar alinhados aos princípios de acessibilidade do *World Wide Web Consortium* (W3C) e aos requisitos de acessibilidade em conteúdos e aplicações *web* da Norma Brasileira ABNT NBR 17225, cuja recente publicação (11 mar. 2025) amplia as possibilidades de expandir os estudos de acessibilidade em Comunidades Virtuais.
- c) Estudos com abordagens mistas referentes à geração de valor por Comunidades de Prática Virtuais. Diversos autores (Wenger, McDermott e Snyder, 2002; Saint-Onge e Wallace, 2003; Fontaine e Millen, 2004; Wenger, Trayner e Laat, 2011; Wenger-Trayner *et al*, 2023; APQC, 2024a; 2024b; 2024c) defendem a importância da combinação de diferentes tipos de análise quantitativas e qualitativas (entrevistas, pesquisas de levantamento, a captura de histórias de sucesso, indicadores tecnológicos e de performance do negócio) para identificar o valor gerado pelas Comunidades de Prática, nas organizações. Contudo, não foram identificados estudos com esse nível de complexidade na literatura nacional.
- d) Inteligência Artificial: Plataformas como o *Viva Engage* da *Microsoft* já possuem ferramenta de IA, chamada *Copilot*, integrada às Comunidades. De acordo com a APQC (2024a), a IA pode ser utilizada para responder às perguntas de membros do grupo, resumir e classificar conteúdos, transcrever vídeos e encontros síncronos, sugerir conteúdos personalizados com base nos interesses dos participantes, monitorar fontes externas de informação, fazer postagens automáticas, desenvolver agentes alimentados com conhecimento de especialistas e moderação. Este também é um tema permeado por tensões. Embora a IA possa automatizar muitas tarefas e representar um ganho de produtividade para os moderadores – que na maior parte das vezes

dividem o tempo de dedicação às Comunidades com diversas outras atividades do trabalho – não se pode perder de vista o caráter tácito do conhecimento compartilhado nesses espaços e os aspectos relacionais desenvolvidos entre os participantes. Enquanto moderadora de Comunidades com ferramenta de IA integrada, a pesquisadora tem observado um aumento expressivo na produção de conteúdo textual gerado por IA, muitas vezes raso, descontextualizado da prática profissional, com pouca ou nenhuma aplicabilidade no contexto organizacional.

- e) Desenvolvimento de modelos de maturidade para Comunidades de Prática Virtuais no contexto brasileiro.

Tais aspectos são fenômenos emergentes e que apresentam diversas oportunidades de pesquisas relacionadas às Comunidades de Prática Virtuais.

Em relação às aplicações futuras, os resultados dessa pesquisa poderão subsidiar a organização pesquisada no aprimoramento das Comunidades de Prática Virtuais como iniciativa de Gestão do Conhecimento. Os benefícios que apresentaram elevado grau de concordância entre os respondentes poderão orientar ações de captura de histórias de sucesso, com o objetivo de compreender o valor gerado por essas Comunidades. Por sua vez, os benefícios que registraram baixos percentuais de concordância, poderão ser objetos de estudos mais aprofundados, visando compreender as causas dessa percepção e subsidiar ações de melhoria contínua. Adicionalmente, os achados da pesquisa fornecerão insumos valiosos ao time de Gestão do Conhecimento, para o planejamento de ações de capacitação e desenvolvimento direcionadas aos moderadores das Comunidades de Prática Virtuais.

No que se refere às contribuições práticas, os achados oferecem subsídios para gestores e patrocinadores de Comunidades de Prática, ao disponibilizar indicadores que apoiam a tomada de decisão, a priorização de iniciativas e a demonstração da contribuição das Comunidades para a organização. Adicionalmente, a pesquisadora foi convidada pela organização a apresentar os resultados da pesquisa após defesa, a fim de contribuir diretamente no planejamento e desenvolvimento de ações voltadas para o fortalecimento dessas Comunidades, o que evidencia a aplicabilidade imediata do estudo e reforça a importância das pesquisas científicas para a tomada de decisão e para o fortalecimento de iniciativas de Gestão

do Conhecimento.

Por fim, o estudo apresenta potencial de expansão para outras organizações, públicas e privadas, de diferentes setores. Através dele, possibilita-se análises comparativas que aprofundem a compreensão sobre como diferentes contextos organizacionais podem influenciar a percepção dos participantes e a efetivação dos benefícios das Comunidades de Prática.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **From data to wisdom**. Journal of applied systems analysis, 1989, 16(1), 3-9.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ÁLVAREZ, D. A. *et al.* **100 ideias clave sobre las comunidades de práctica**. Escuela de Administración Pública de Castilla y León – ECLAP. Valladolid, 2025. Disponível em: https://eclapgestiondelconocimiento.jcyl.es/sites/default/files/2025-11/100_Ideas_Clave.pdf. Acesso em 23 nov. 2025.

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC). **Understanding Communities of Practice**. Publicado em: 27 jun. 2024. 2024a. Disponível em: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/understanding-communities-practice>. Acesso em 05 jan. 2024.

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC). **Managing Communities: tips and insights from Stan Garfield**. Publicado em: 01 out. 2024. 2024b. Disponível em: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/managing-communities-tips-and-insights-stan-garfield>. Acesso em 31 mai. 2025.

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC). **8 proven practice for successful Communities of Practice**. Publicado em: 18 set. 2024. 2024c. Disponível em: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/8-proven-practices-successful-communities-practice>. Acesso em 21 mai. 2025.

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC). **Learn about the value of membership**. 2025a. Disponível em: <https://www.apqc.org/>. Acesso 31 jan. 2025.

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC). **2025 Top priorities for Knowledge Management**. 2025b. Disponível em: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/2025-top-priorities-knowledge-management>. Acesso em 08 mai. 2025.

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC). **2025 Knowledge Management priorities and trends**. Survey Report. Publicado em: 23 jan. 2025. 2025c. Disponível em: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/2025-knowledge-management-priorities-and-trends-survey-report>. Acesso em 05 mai. 2025.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2020. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management-tools-and-techniques-manual/>. Acesso em 05 out. 2024.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Overview**. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/overview/>. Acesso em 03 fev. 2024.

ARRUDAS, M. **O que significa Design Thinking?** Agência USP de Inovação – AUSPIN. Publicado em: 05 mar. 2020. Disponível em: <https://www.inovacao.usp.br/o-que-significa-design-thinking/>. Acesso em 10 mai. 2025.

BARNES, S.; MILTON, N. **Designing a successful KM strategy**: a guide for the knowledge management professional. New Jersey: Information Today INC, 2015.

BARONIO, J.; NICHELE, A. G. **Comunidades de prática como instrumento da gestão do conhecimento em organizações públicas**: reflexões acerca dos benefícios individuais e institucionais e aproximações com a formação humana integral. ScientiaTec: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS, v. 8 n. 1, Edição Especial 5º Seminário de Pós-Graduação do IFRS, p: 46-68, Setembro 2021.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BATISTA, F. F. *et al.* **Casos reais de implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: 2014.

BATISTA, F. F. **Gestão do Conhecimento simplificada**: respostas diretas a perguntas importantes para uma aprendizagem mais fácil. Brasília: IPEA, 2023. 212p.

BICCHI, F. **Cultivating Communities of Practice**: From Institutions to Practices. Global Studies Quarterly: 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/isagsq/ksad076>. Acesso em: 05 dez. 2025.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Gestão e Sociedade. Belo Horizonte. v. 5, n. 11, p.121-136. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220/906>. Acesso em: 08 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 6.538, de 22 de junho de 1978. Dispõe sobre os Serviços Postais**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6538.htm. Acesso em 14 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.464, de 21 de maio de 2025. Dispõe sobre a prestação dos serviços postais e de telegrama no território nacional e para o exterior**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/decreto/d12464.htm. Acesso em 27 out. 2025.

BRASIL. **Dicionário de referência de TIC**. Disponível em: <https://www.gov.br/mda/pt-br/acesso-a-informacao/tecnologia-da-informacao/infraestrutura-e-servico/dicionario-de-referencia-de-tic-1>. Acesso em: 30 dez. 2025.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **Organizational learning and communities-of-practice**: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organizational Science*. v.2. n.1. fev. 1991.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Tradução: Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALLAHAN, S. Cultivating a Public Sector Knowledge Management Community of Practice. *In*: HILDRETH, Paul; KIMBLE, Chris. **Knowledge networks**: Innovation through communities of practice. Idea Group Publishing, 2004.

CATANA, G. C.; DEBREMAEKER, I.; SZKOLA, S. S. E.; WILLIQUET, F. **The Communities of Practice Playbook**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/443810>, JRC122830. Acesso em 16 jun. 2025.

CHIU, C. M.; HSU, M. H.; WANG, E. T. G. **Understanding Knowledge sharing in virtual communities**: an integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*. n.42, p.1872-1888. 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923606000583>. Acesso em 10 out. 2024.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. 2ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CHRISTOPOULOS, T.; DINIZ, E. **A colaboração como fator diferenciador das comunidades de prática virtuais**. *Revista Gestão e Regionalidade*, ano XXI, nº 61, jan-jun. 2005.

COCHRAN, W. G. **Sampling Techniques**. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 1977.

COOPER, D. R.; EMORY, W. **Business Research Methods**. The McGraw-Hill Companies, INC, 1995, 5ª ed.

CORREIOS. **Modelo de Gestão do Conhecimento Correios**. Brasília: Correios, 2012.

CORREIOS. **Gestão do Conhecimento nos Correios**: Modelo Correios. 2024. Disponível em: <https://intranet.correios.com.br/cs/vigep/educacao-corporativa/ecoa/gc-nos-correios>. Acesso em: 26 fev. 2025.

CORREIOS. **Linha do tempo:** crescendo e evoluindo desde 1663. Disponível em: <https://www.correios.com.br/correios360/linha-do-tempo#1969>. Acesso em 01 jan. 2025.

COSTA JUNIOR, J. F. da; CABRAL, E. L. dos S.; SOUZA, R. C.; BEZERRA, D. de M. C.; SILVA, P. T. de F. **Um estudo sobre o uso da escala de Lickert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas.** Revista Contribuciones a las ciencias sociales, São José dos Pinhais, v. 17, n.1, p. 360-376, 2024.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998a. 316p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual (L. Peres, Trans.). Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

DIAS, P. M. **Design de valor:** criando produtos e serviços desejáveis e viáveis. Curitiba, PR: Intersaberes, 2024.

DIXON, N. **CompanyCommand:** a professional Community that works. NASA APPEL Knowledge Services. 01 jul. 2007. Disponível em: <https://appel.nasa.gov/2007/07/01/companycommand-a-professional-community-that-works/>. Acesso em 09 jun. 2025.

DIXON, N. The three eras of knowledge management. *In* J. P. Girard & J. L. Girard (Eds.), **Knowledge management matters:** Words of wisdom from leading practitioners (19-47). Macon, GA: Sagology, 2018.

DIXON, N. **Knowlegde maturity.** Disponível em: <https://sikm.groups.io/g/main/message/10402>. Publicado em 02 nov. 2022. Acesso em 01 mai. 2025.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade:** orientações para uma sociedade em mudança. São Paulo: Círculo do Livro, 1968.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Editora Guazelli Thonson Learning, 1993.

FERNANDES, F. R.; CARDOSO, T. A.; CAPAVERDE, L. Z.; SILVA, H. de F. N. **Comunidades de Prática:** uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, 2016 5(1), 44 – 52. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v5i1.46691>.

FIA BUSINESS SCHOOL. **Metodologias ágeis:** o que são, tipos e principais vantagens. Publicado em: 27 mai. 2022. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/metodologias-ageis/>. Acesso em 10 mai. 2025.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento:** estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e

multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. (org) **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FONTAINE, M. A.; MILLEN, D. R. Understanding the benefits and impact of communities of practice. In: HILDRETH, P.; KIMBLE, C. **Knowledge networks**: Innovation through communities of practice. Idea Group Publishing, 2004.

FUKUNAGA, F.; RIBEIRO, T.; LIMA, J.; CARARA JR, J. E. **Comunidades de Prática**: experiência dos praticantes. São Paulo: SBGC, 2020.

GANNON-LEARY, P. M.; FONTAINHA, E. **Communities of Practice and virtual learning communities**: benefits, barriers and success factors. eLearning Papers, no. 5. ISSN 1887-1542. 2007.

GARFIELD, S. **90-9-1 rule of thumb: fact or fiction?** Disponível em: <https://stangarfield.medium.com/90-9-1-rule-of-thumb-fact-or-fiction-2377c12f3a79>. Publicado em: 28. Abr. 2018. Acesso em: 04. Nov. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 4ª edição.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; NAKATA, L. E. **Comunidades de Prática**: una innovación en la Gestión del Conocimiento. Journal of Technology Management and Innovation. 2013. Vol. 8, Special Issue ALTEC.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARTIZATION (ISO). **ISO 30401:2018**: Knowledge Management Systems Requirements. 1ª ed. Genebra: International Organization for Standardization, 2018. 20 p. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/68683.html>. Acesso em: 29 set. 2024.

JEPPESEN, L. B.; LAURSEN, K. **The role of lead users in Knowledge sharing**. Research Policy, v.38, n. 10, p.1582-1589, Dec. 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/46488955_The_Role_of_Lead_Users_in_Knowledge_Sharing. Acesso em 09 out. 2024.

JOHNSON, J. D. **Gestão de redes de conhecimento**. Tradução: Janaína Marcoantonio. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

KIMBALL, L.; LADD, A. Facilitator toolkit for building and sustaining Virtual Communities of Practice. In **Knowledge Networks**: Innovation through Communities of Practice. HILDRETH, P.; KIMBLE, C. Hershey: Idea Group Publishing, 2004.

KIMBLE, C.; HILDRETH, P.; WRIGHT, P. **Communities of Practice**: going virtual. In Knowledge Management and Business Model Innovation, Idea Group Publishing, Hershey (USA)/London (UK), 2001. pp 220 – 234. Disponível em:

<https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/2001cs.....2028K/abstract>. Acesso em 10 fev. 2025.

KIMBLE, C.; HILDRETH, P. **Going One Step Too Far?** Proceedings 9ecollogue de l'AIM, May 2004, Evry, France.

KIMBLE, C.; BOURDON, I. **Some success factors for the communal management of knowledge**. International Journal of Information Management, 28(6), 2008, pp. 461 - 467. Disponível em: http://www.chris-kimble.com/Publications/Documents/Kimble_2008-IJIM-Final.pdf. Acesso em 08 out. 2024.

KOZINETTS, R. V. **Netnografia**: realizando pesquisa netnográfica online. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2014.

KONDRATOVA, I.; GOLDFARB, I. **Virtual Communities of Practice**: design for collaboration and knowledge creation. National Research Council of Canada, Institute for Information Technology e-Business, Canada. Jan. 2004. Disponível em: <https://nrc-publications.canada.ca/eng/view/accepted/?id=9a521a4b-bd4b-43c6-88bf-28288de1b1ff>. Acesso em: 08 out. 2024.

KREJCIE, R. V.; MORGAN, D. W. **Determining sample size for research activities**. Educational and Psychological Measurement, v. 30, n. 3, p. 607-610, 1970.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning**: Legitimate Peripheral Participation, IRL report 90-0013, Palo Alto, CA.: Institute for Research on Learning, 1990.

LAVE, J.; WENGER, E. **Aprendizagem situada: participação periférica legitimada**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LESSER, E.; STORCK, J. **Communities of Practice and Organizational Performance**. IBM Systems Journal, v.40, n.4, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/270899705>. Acesso em 10 jan. 2025.

LÉVY, P. **Inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

LOCK LEE, L.; NEFF, M. How Information Technologies can help build and sustain an Organization's COP: spanning the socio-technical divide? In: HILDRETH, P.; KIMBLE, C.. **Knowledge networks**: Innovation trough communities of practice. Idea Group Publishing, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003. 5ª edição.

MCINERNEY, C. R. Compartilhamento e Gestão do Conhecimento: profissionais de informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, K. (Org). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, Unesco, 2006.

MILLEN, D. R.; FONTAINE, M.; MULLER, M. J. **Understanding the benefits and costs of communities of practice**. Communications of the ACM, Vol. 45, No. 4. Abr. 2002. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/505248.505276>. Acesso em: 04 dez. 2025.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/sep, 1993.

MUCHAGATA, M. (Org). **Fique em casa?** Desafios e experiências das Comunidades de Prática em Atenção Primária em Saúde para populações em situação de rua no contexto da Covid 19. Brasília: ComPAPS; Fiocruz; CONASEMS; Zabelê Comunicação, 2023.

NIELSEN, J. **The 90-9-1 rule for participation inequality in social media and online communities**. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>. Publicado em: 8 out. 2006. Acesso em 04 nov. 2025.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 18ª reimpressão. (original em inglês: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, 1995).

PEDUZZI, P.; ALMEIDA, D. **Correios aprovam demissão voluntária e fechamento de agências: estatal enfrenta crise e prevê retomar lucro em 2027**. Agência Brasil. 21 nov. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-11/correios-plano-de-reestruturacao-preve-aporte-de-r-20-bi>. Acesso em: 04 dez. 2025.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REIS, E. A.; REIS, I. A. **Análise Descritiva de Dados**. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG (2002). Disponível em: www.est.ufmg.br. Acesso em 23 dez. 2025.

ROMAGNOLI, A. C.; MOREIRA, J. C. C. M. Redes sociais e gestão do conhecimento: a contribuição dos recursos do Viva Engage para os modos de conversão do conhecimento. *in* **Anais do XI Simpósio Internacional de Inovação em Mídias Interativas. Tecnodiversidade**. ROCHA, C.; SANTAELLA, L., SILVA, T. A. da (Orgs). Marabá: Media Lab / BR, Unifesspa-PA, 2024. ISSN 2358-0488. Disponível em: <https://medialab.unifesspa.edu.br/2-uncategorised/132-anais-siimi-2024.html>. Acesso em: 18 mar. 2025.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa**. Editora Técnica da Acta Paulista de Enfermagem, jun. 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr>. Acesso em 08 fev. 2025.

SAINT-ONGE, H.; WALLACE, D. **Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage**. Elsevier-Science, 2003.

SANTIAGO JUNIOR, J. R. S. **Gestão do Conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec Editora, 2004.

SANTIAGO JUNIOR, J. R. S. **Capital intelectual**: o grande desafio das organizações. São Paulo: Novatec, 2007.

SÃO PAULO. **Portaria UNESP nº 125, de 15 de setembro de 2025**. Diário Oficial do Estado de São Paulo: Caderno Executivo, Seção 1 Atos Normativos, São Paulo/SP, 19 de setembro de 2025. Disponível em: <https://www.doe.sp.gov.br/executivo/universidade-estadual-paulista/portaria-unesp-n-125-de-15-de-setembro-de-2025-20250918114532141348838>. Acesso em 07 dez. 2025.

SAURO, J. **Is a three-point scale good enough?** Disponível em: <https://measuringu.com/three-points/>. Publicado em 14 ago. 2019. Acesso em: 27 set. 2025.

SIEMENS, G. **Connectivism**: a learning theory for a digital age. International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, v.2, n.1, 2005. Disponível em: http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm. Acesso em: 10 ago. 2014.

SILVA, H. M. da; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. (Org). **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

SLACK TECHNOLOGIES. **O que é o Slack?** Disponível em: <https://slack.com/intl/pt-br/help/articles/115004071768-O-que-%C3%A9-o-Slack>. Acesso em 04 mai. 2025.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Curso de formação Programa Essencial**. Módulo I: Fundamentos da Gestão do Conhecimento, diagnóstico e mapeamento. São Paulo: SBGC, 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Guia Rápido**: Modelo de Excelência em Gestão do Conhecimento. 1ª Edição/Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. São Paulo: SBGC, 2024.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Quem somos**. Disponível em: <https://sbgc.org.br/quem-somos/>. Acesso em 16 mar. 2025.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **CoP SBGC MGCI**. Disponível em: <https://sbgc.org.br/cop-sbgc-mgci/>. Acesso em 8 jun. 2025.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth: managing and measuring Knowledge-assets**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers Inc, 1997.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na Gestão do Conhecimento**. Tradução: Érica Saubermann e Rodrigo Baroni. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento para o Brasil**. In: WARWAR, Zuhair (org). **Gestão do Conhecimento: experiência do Ministério das Relações Exteriores**. Brasília, 2003. Cap. 1, pp 17-25.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Petrópolis: Editora Record, 1980.

TURNER, K. L.; MAKHIJA, M. V. **The role of organizational controls in managing knowledge**. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 1, p. 197-217, 2006.

UNIÓN POSTAL DE LAS AMÉRICAS, ESPAÑA Y PORTUGAL (UPAEP). Comité de Asuntos Regulatorios. **Catálogo de políticas gubernamentales implementadas a través de la red postal**. 2025.

VALENTIM, M. L. P. (org). **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

VALENTIM, M. L. P. **Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais**. *Ci.Inf.*, Brasília, DF, v.45 n.3, p.97-109, set./dez. 2016.

WENGER, E. C. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge University, 1998.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. **Communities of practice: the organizational frontier**. *Harvard Business Review*. January-February 2000.

WENGER, E. C. **Comunidades de Práctica: Aprendizaje, significado e identidad**. Barcelona: Paidós, 2001.

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

WENGER, E. C. **Social learning capability**: four essays on Innovation and learning in social systems. Abr. 2009. Disponível em: <https://www.wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2023/06/09-04-17-Social-learning-capability-v2.1.pdf>. Acesso em 21 mai. 2025.

WENGER, E. C. **Communities of practice**: a brief introduction. University of Oregon, 2011. Disponível em: <https://scholarsbank.uoregon.edu/items/6baf09ba-c319-4949-acef-cb220dc2953a>. Acesso em: 05 out. 2024.

WENGER, E. C.; TRAYNER, B.; LAAT, M. de. **Promoting and assessing value creation in communities and networks**: a conceptual framework. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220040553_Promoting_and_Assessing_Value_Creation_in_Communities_and_Networks_A_Conceptual_Framework>. Acesso em: 05 out. 2024.

WENGER-TRAYNER, E. C.; WENGER-TRAYNER, B. **Communities of practice**: a brief introduction. 2015. Disponível em: <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>. Acesso em 28 nov. 2025.

WENGER-TRAYNER, E. C.; WENGER-TRAYNER, B.; REID, P.; BRUDERLEIN, C. **Communities of Practice within and across organizations**: a guidebook. Social Learning Lab: Sesimbra, Portugal. 2023. ISBN 978 989 53290 5 2 Disponível em: <https://www.wenger-trayner.com/>. Acesso em 10 jan. 2025.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations**: Thinking about Thinking : how People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Arlington, Texas: Schema Press, 1993. 475 p.

WIIG, K. M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan, RO. Mai. 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228382906_Knowledge_management_in_public_administration. Acesso em 02 nov. 2024.

WILSON, A.; WILSON, C.; WITTHAUS, G. **Using a Community of Practice in higher education: understanding the demographics of participation and impact on teaching**. International Journal of Teaching and Learning in Higher Education. Vol. 32, number 1, pp. 39-48, 2020.

WILSON, T. D. A problemática da Gestão do Conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, Unesco, 2006.

WORLD BANK GROUP (WBG). A gardener's guide to communities of practice: a community of practice toolkit. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2ª edição.

APÊNDICES

APÊNDICE I – Instrumento de pesquisa: *survey*

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE Prezado(a) participante, Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa de mestrado “Benefícios das Comunidades de Prática Virtuais em ambientes organizacionais: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira”, da Universidade Estadual Paulista – UNESP. O objetivo geral dessa pesquisa é analisar as contribuições das Comunidades de Prática Virtuais em uma empresa pública brasileira, considerando suas características estruturais, o perfil dos participantes e a percepção dos atores quanto aos benefícios individuais e organizacionais decorrentes de sua participação. Todas as informações obtidas são sigilosas e seu nome não será identificado em nenhum momento. A pesquisadora permanecerá à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas relativas à pesquisa no e-mail: aline.romagnoli@unesp.br	
Bloco 1 - Participantes Este bloco de perguntas tem como finalidade conhecer os participantes das Comunidades de Prática Virtuais do <i>Viva Engage</i> na organização pesquisada. Tempo estimado de resposta para esse bloco: 2 minutos	
Questão 1	Qual a sua faixa etária? ☐ 18 a 30 anos ☐ 31 a 40 anos ☐ 41 a 50 anos ☐ 51 a 60 anos ☐ Acima de 60 anos
Questão 2	Há quanto tempo trabalha na empresa? ☐ Entre 0 e 10 anos ☐ Entre 11 e 20 anos ☐ Entre 21 e 30 anos ☐ Entre 31 a 40 anos ☐ Acima de 40 anos
Questão 3	Qual a sua área de atuação no momento? ☐ Atendimento (exemplo: Agências) ☐ Tratamento (exemplo: CTE, CTCE, TECA) ☐ Distribuição (exemplo: UD, CDD, CEE) ☐ Administrativo (em qualquer área)
Questão 4	No momento, você está lotado(a) em: ☐ Correios Sede (CS), Brasília. ☐ Superintendência Estadual (SE).
Questão 5	Qual o seu sexo? ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Prefiro não responder
Questão 6	Dentre as Comunidades que você está inscrito(a), de qual participa com mais frequência?
Questão 7	Você se considera um participante: ☐ Ativo – compartilha seus conhecimentos e/ou contribui com as discussões nas Comunidades que participa. ☐ Observador – acompanha e lê os conteúdos compartilhados por colegas, mas não costuma realizar postagens.

Bloco 2 – Benefícios individuais Esse bloco trata dos benefícios individuais da participação nas Comunidades de Prática Virtuais (<i>Viva Engage</i>). Assinale seu grau de concordância para cada uma das afirmações apresentadas a seguir. Tempo estimado para resposta: 3 minutos	
Questão 1 (aquisição de novos conhecimentos)	Adquiro novos conhecimentos participando das Comunidades. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo e nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 2 (aquisição/desenvolvimento de habilidades)	Aprimoro e/ou desenvolvo novas habilidades participando das Comunidades. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo e nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 3 (realização/satisfação)	Sinto-me mais realizado pessoal e profissionalmente participando das Comunidades. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo e nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 4 (reconhecimento)	Sinto-me reconhecido pessoal e/ou profissionalmente pelos conhecimentos que compartilho nas Comunidades. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo e nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 5 (reputação)	Sinto que estou construindo reputação pessoal e/ou profissional participando das Comunidades. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo e nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 6 (pertencimento)	Tenho um sentimento de pertencimento em relação às Comunidades que participo. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo e nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 7 (confiança)	Sinto confiança para compartilhar meus conhecimentos nas Comunidades. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo e nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 8 (produtividade pessoal)	Considero que houve uma melhora na minha produtividade no trabalho participando das Comunidades.

	☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo ☐ 3 – Nem concordo e nem discordo ☐ 4 – Concordo ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 9 (acesso a recursos)	Tenho acesso a recursos, como ferramentas, documentos, métodos, técnicas e especialistas por meio das Comunidades, que eu não acessaria de outra forma. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 10 (formação de redes de relacionamento)	Construo redes de relacionamento com pessoas de outras áreas da organização por meio das Comunidades. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente

Bloco 3 – Benefício organizacionais Este bloco trata dos benefícios organizacionais da participação em Comunidades de Prática Virtuais (<i>Viva Engage</i>). Assinale seu grau de concordância para cada uma das afirmações apresentadas a seguir. Tempo estimado para resposta: 3 minutos	
Questão 1 (identificação e acesso a especialistas)	As Comunidades facilitam a identificação e o acesso aos especialistas na organização. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 2 (comunicação organizacional)	As Comunidades facilitam a comunicação na organização. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 3 (redução de erros e retrabalhos)	Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para evitar/reduzir erros e retrabalhos na organização. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 4 (redução de custos)	Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a redução de custos em atividades, processos e/ou projetos na organização. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 5 (redução de tempo)	Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a redução do tempo na execução de tarefas na organização. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 6 (inovação de processo)	Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a melhoria de processos na organização. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 7 (inovação de produto)	Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a inovação, como por exemplo lançamento de novos produtos e/ou serviços na organização. ☐ 1 – Discordo totalmente

	☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 8 (resolução de problemas)	Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a resolução de problemas na organização. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 9 (impacto nos resultados organizacionais)	Os conhecimentos e experiências compartilhados nas Comunidades contribuem para a melhoria dos resultados e indicadores na organização. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 10 (colaboração)	As Comunidades possibilitam com que pessoas de diferentes áreas da organização colaborem entre si. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente
Questão 11 (pergunta controle)	As comunidades geram benefício para a organização. ☐ 1 – Discordo totalmente ☐ 2 – Discordo em parte ☐ 3 – Nem concordo nem discordo ☐ 4 – Concordo em parte ☐ 5 – Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

APÊNDICE II – Dispensa de tramitação no Comitê de Ética em Pesquisa

06/02/2025, 17:35

E-mail de Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - Dúvidas em relação à documentação para submissão ...



Aline Cristina Romagnoli <aline.romagnoli@unesp.br>

Dúvidas em relação à documentação para submissão na Plataforma Brasil

Aline Cristina Romagnoli <aline.romagnoli@unesp.br>

2 de fevereiro de 2025 às 16:52

Para: cep.faac@unesp.br

Cc: Jaqueline Costa Castilho Moreira <jaqueline.castilho@unesp.br>

Boa tarde!

Meu nome é Aline e sou discente do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia (Mestrado - Turma 2024).

Irei submeter no mês de fevereiro meu projeto na Plataforma Brasil. Ao verificar os documentos necessários, fiquei em dúvida em relação a dois pontos específicos, um referente ao TCLE e outro referente à Declaração de Relatório Final Atualizado:

O modelo de TCLE/Anuência de dados disponibilizado no endereço (<https://www.faac.unesp.br/#/pesquisa/cep/submissao/cadprojeto/>) traz no texto a seguinte expressão: "Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você".

No caso de pesquisas por meio de survey eletrônico, cujas vias não serão fornecidas de maneira impressa, há uma adaptação textual adequada para tal? Há óbice em relação à alteração deste parágrafo tarjado em amarelo, que possa impactar na aceitação do trabalho?

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos com, para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratam a sua identidade com padrões profissionais, atendendo as legislações brasileiras (Resoluções Nº 510/16 e Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Em relação ao Documento Declaração Relatório Final Atualizado, o texto contempla a Resolução 466/12. Dada que a minha pesquisa é no âmbito das Ciências Sociais, gostaria de verificar se posso alterar o texto, mencionando a Resolução CNS 510/16.

Ao Comitê de Ética em Pesquisa – FAAC

DECLARO, tenho ciência e me comprometo, ao final da execução do Projeto de Pesquisa sob minha responsabilidade, intitulado "Nome do Projeto", a entregar ao Comitê de Ética em Pesquisa "Relatório Parcial de Atividades" ou "Relatório Final de Atividades" do referido Projeto, atendendo aos termos da Resolução 466/12 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa do Ministério da Saúde.

Por ser verdade, firmo a presente em 06/02/2025.

Grata pela atenção,
Aline

2 anexos

06/02/2025, 17:36

E-mail de Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - Dúvidas em relação à documentação para submissão ...



Aline Cristina Romagnoli <aline.romagnoli@unesp.br>

Dúvidas em relação à documentação para submissão na Plataforma Brasil

Comitê de Ética em Pesquisa da FAAC <cep.faac@unesp.br>

3 de fevereiro de 2025 às 08:53

Para: Aline Cristina Romagnoli <aline.romagnoli@unesp.br>

Cc: Jaqueline Costa Castilho Moreira <jaqueline.castilho@unesp.br>

Prezadas, bom dia, espero que estejam bem!

No caso de pesquisas em modelo survey (presencial ou online), existe previsão legal de dispensa da tramitação pelo Sistema CEP-CONEP de avaliação ética da pesquisa, nos termos do Art. 1º da Resolução CNS nº 510/2016, conforme segue:

"Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução.

Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:

- I - pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;
- II - pesquisa que utilize informações de acesso público, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011;
- III - pesquisa que utilize informações de domínio público;
- IV - pesquisa censitária;
- V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual; e
- VI - pesquisa realizada exclusivamente com textos científicos para revisão da literatura científica;
- VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito"

Resolução na íntegra: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html

Recomendamos, nestes casos, especial atenção ao critério de não identificação (individualização) dos participantes de pesquisa, visando atender tanto à Resolução supracitada quanto à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, cuja leitura é essencial para o desenvolvimento de pesquisas que envolvam coleta de informações pessoais de participantes externos:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/13709.htm

Caso existam outras dúvidas, estamos à disposição

Atenciosamente,

—

José W. A. Neves Jr.

Funcionário Administrativo do Comitê de Ética

Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

FAAC | UNESP | BAURU



06/02/2025, 17:36

E-mail de Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - Dúvidas em relação à documentação para submissão ...



Aline Cristina Romagnoli <aline.romagnoli@unesp.br>

Dúvidas em relação à documentação para submissão na Plataforma Brasil

Aline Cristina Romagnoli <aline.romagnoli@unesp.br>
 Para: Comitê de Ética em Pesquisa da FAAC <cep.faac@unesp.br>
 Cc: Jaqueline Costa Castilho Moreira <jaqueline.castilho@unesp.br>

3 de fevereiro de 2025 às 08:59

José, bom dia!

Estou com mais uma dúvida: o survey será aplicado no âmbito de uma empresa pública.

Será disparado para a lista de todos os empregados, não sendo possível identificar respondentes ou não respondentes. Não será coletado nenhum dado pessoal ou sensível.

A empresa vai formalizar a liberação da pesquisa (esse procedimento é institucionalizado na organização).

Nesse caso, é dispensável o CEP? Ou melhor submeter?

Atenciosamente,

Aline

06/02/2025, 17:37

E-mail de Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - Dúvidas em relação à documentação para submissão ...



Aline Cristina Romagnoli <aline.romagnoli@unesp.br>

Dúvidas em relação à documentação para submissão na Plataforma Brasil

Comitê de Ética em Pesquisa da FAAC <cep.faac@unesp.br>
 Para: Aline Cristina Romagnoli <aline.romagnoli@unesp.br>
 Cc: Jaqueline Costa Castilho Moreira <jaqueline.castilho@unesp.br>

3 de fevereiro de 2025 às 09:10

Bom dia, Aline

No caso indicado, permanece a dispensa, sendo importante obter uma carta de anuência da autoridade imediata dos setores da empresa pública que participarão da pesquisa.

A carta deverá informar a ciência de realização da pesquisa, por parte da autoridade, indicando que a pesquisadora responsável se compromete a não divulgar dados sensíveis que permitam a identificação de participantes do survey ou dados ou informações estratégicas e sigilosas da empresa que, porventura, sejam encaminhadas durante levantamento

Atenciosamente,

--

José W. A. Neves Jr.
 Funcionário Administrativo do Comitê de Ética
 Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design
 Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"
 FAAC | UNESP | BAURU
 [Texto das mensagens anteriores oculto]

APÊNDICE III – Autorização para realização da pesquisa



TERMO DE AUTORIZAÇÃO E COMPROMISSO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA TÉCNICO-CIENTÍFICA NOS CORREIOS

Atendendo ao Ofício (Nº58382142), firmado por ALINE CRISTINA ROMAGNOLI, aluno da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Câmpus Bauru, CNPJ Nº48.031.918/0029-25, foi analisado pela Universidade Corporativa dos Correios e pela Gerência de Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento - GEGC/UNICO/SUEDU/DIGEP/CS, o pleito de autorização para realização de pesquisa técnico-científica nas instalações dos Correios, envolvendo seus empregados, conforme processo SEI Nº 53180.029709/2025-49.

Tendo sido decidido em favor da realização da pesquisa sob o tema GERAÇÃO DE VALOR EM COMUNIDADES DE PRÁTICA VIRTUAIS, a pesquisador(a, Sr(a) ALINE CRISTINA ROMAGNOLI, estudante do curso de Mestrado Acadêmico em Mídia e Tecnologia, da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Câmpus Bauru, está autorizada a realizar os procedimentos prescritos no Projeto de Pesquisa apresentado e previamente discutidos, mediante o consentimento de alguns compromissos entre as partes envolvidas.

São compromissos do(s) executor(es) da pesquisa:

- inteirar-se dos códigos de conduta ética e disciplinar da empresa, os quais serão apresentados no primeiro dia de realização das atividades, do modo a manter comportamento coerente aos mesmos durante a realização da pesquisa;
- proceder a coleta de dados por meio da aplicação de questionários, entrevistas e outras técnicas, conforme previamente detalhado no Projeto de Pesquisa;
- manter sigilo das respostas individuais dos participantes da pesquisa;
- manter sigilo sobre quaisquer outras informações dos Correios - dados, processos, documentos e materiais - seja qual for o meio pelo qual se teve acesso (documentos impressos ou digitais, sistemas eletrônicos, conversas formais e informais, reuniões, mecanismos de comunicação internos, televisão, intranet, etc.);
- realizar a análise dos dados, conforme metodologia apresentada no Projeto de Pesquisa;
- entregar à Universidade Corporativa dos Correios os dados brutos, sem identificação dos respondentes;
- entregar o relatório final dos resultados da pesquisa ao órgão responsável pelas diretrizes de gestão do conhecimento e educação corporativa e ao departamento responsável por supervisionar a pesquisa;
- divulgar os resultados efetivamente obtidos na pesquisa, mediante expressa

autorização dos Correios, resguardando a identidade e a imagem da empresa;

- realizar, se demandado, pelo menos uma apresentação ao público interno sobre o desenvolvimento, os resultados e as conclusões da pesquisa.

São compromissos do orientador acadêmico do trabalho de pesquisa:

- prover o apoio necessário ao pesquisador para que as atividades da pesquisa se desenvolvam de forma ética, técnica e racional no ambiente corporativo;
- assegurar que os trabalhos de coleta e análise de dados sejam fiéis ao que foi apresentado no Projeto de Pesquisa apresentado;
- orientar o trabalho de apresentação de resultados e conclusões da pesquisa, de modo a agregar valor aos Correios.

São compromissos do Departamento (nome do departamento relacionado ao tema e que supervisionará a pesquisa):

- designar o(s) empregado(s) da empresa que supervisionar(ão) e facilitarão a realização da pesquisa;
- prover o acesso às dependências das unidades organizacionais dos Correios, de modo a permitir a coleta de dados por meio de entrevistas, aplicação de questionários e outras técnicas;
- disponibilizar telefones e equipamentos conectados a intranet, para comunicação e emissão de e-mails aos sujeitos da pesquisa;
- fornecer acesso aos ambientes virtuais para realização de pesquisas documentais, resguardados documentos sigilosos e aqueles que são afetos à vantagem competitiva dos negócios de Correios;
- enviar aos empregados dos Correios, participantes da pesquisa, mensagem de esclarecimento e estímulo para participação na pesquisa;
- autorizar expressamente a publicação dos resultados em artigos e comunicações em congressos científicos, em formato que resguarde a identidade e a imagem dos Correios.

São compromissos da Universidade Corporativa dos Correios:

- apresentar o Código de Conduta Ética dos Correios e o Código de Conduta Disciplinar do Pessoal (MANPES 1/2/36 e 1/3/1) ao(s) executor(es) da pesquisa no primeiro dia de atividades;
- acompanhar, de modo indireto, a realização das atividades da pesquisa;
- fazer a gestão do conhecimento gerado, por meio da promoção de registro e compartilhamento dos resultados e conclusões da pesquisa realizada.

Brasília, 30 de julho de 2025.

NEIVALDO DE LIMA VIRGILIO

Chefe da Universidade Corporativa dos
Correios

ALINE CRISTINA ROMAGNOLI

Executora da Pesquisa

KARINA WOHL DE FARIAS

Orientador Acadêmico



Documento assinado eletronicamente por **Neivaldo de Lima Virgilio, Chefe de Departamento**, em 30/07/2025, às 11:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Aline Cristina Romagnoli, Analista X**, em 30/07/2025, às 15:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Karina Wohl de Farias, Usuário Externo**, em 30/07/2025, às 16:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.correios.com.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **59601881** e o código CRC **69BA887C**.

Referência: Processo nº
53180.029709/2025-49

SEI nº 59601881

APÊNDICE IV – Divulgação da pesquisa na organização

Benefícios das Comunidades de Prática Virtuais nas Organizações – Está disponível até 7/10 um questionário rápido sobre os benefícios das comunidades de prática virtuais no ambiente organizacional. A pesquisa faz parte de um estudo de mestrado em mídia e tecnologia na Universidade Estadual Paulista, conduzida por uma empregada dos Correios. O foco é identificar os benefícios percebidos pelas(os) participantes das comunidades de prática virtuais do Viva Engage nos Correios. As respostas são anônimas, confidenciais e usadas apenas para fins acadêmicos e para propor melhorias nos processos relacionados às comunidades. Clique [aqui](#) para responder e contribuir com ações que valorizam a gestão do conhecimento na nossa empresa.

 **Participe da Pesquisa Acadêmica sobre Comunidades de Prática Virtuais!** (👉
[Clique aqui para responder](#))

Está disponível até o dia **07/10/2025** um questionário virtual sobre os **benefícios das Comunidades de Prática Virtuais** em ambientes organizacionais. O questionário é rápido, seguro e todas as respostas são **anônimas e confidenciais**, destinadas exclusivamente para fins acadêmicos.

O **Objetivo** é Identificar os benefícios percebidos pelos participantes das Comunidades de Prática Virtuais do *Viva Engage* nos Correios e os resultados serão usados para **propor melhorias nos processos de gestão das Comunidades**.

👉 [Clique aqui para responder](#) e contribua com ações que fortalecem a Gestão do Conhecimento organizacional!