

ANÁLISE DO GRAU DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA EM UMA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA

Antonio Braquehais
Mestrando em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação
Universidade Católica de Brasília
Bolsista do Programa de Bolsas de Estudos dos Correios
braquehais@gmail.com

Sérgio Alves Garcia
Mestrando em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação
Universidade Católica de Brasília
sergio.alves.garcia@gmail.com

RESUMO

Muitas organizações públicas no Brasil e no mundo implementaram Comunidades de Prática (CdP) para o compartilhamento de conhecimento. No caso do presente estudo, as Comunidades de Prática já existem há quase uma década, desde 2006, e o tema já foi objeto de estudos de casos anteriores que trataram dos fatores que se apresentam como barreiras à participação ativa dos membros em comunidades virtuais das empresas e das características de comunidades de prática virtuais que influenciam seus processos de inovação. No entanto, os estudos anteriores, não apontam explicitamente o grau de institucionalização das CdP como prática de GC na empresa investigada. Este trabalho apresenta um estudo de caso da prática da gestão de conhecimento Comunidades de Prática Corporativa no âmbito de uma Empresa Pública Federal brasileira, com objetivo de identificar o seu grau de institucionalização e os fatores que contribuíram com sua evolução. Foi aplicado o método de pesquisa qualitativa com uso de entrevistas, questionários e levantamento de dados. Foi utilizado o Modelo 4i de aprendizagem organizacional para avaliação do grau de maturidade da prática na organização. Como resultado, identificou-se que a prática de GC avaliada está no grau de intuição e interpretação, onde os indivíduos e os grupos criam e compartilham conhecimento, mas esse conhecimento ainda não está sendo integrado e, principalmente, institucionalizado para sua utilização nas estratégias, processos, rotinas e sistemas da organização. A contribuição científica para a academia é a utilização do Modelo 4i para avaliação do grau de maturidade de uma prática de GC em uma organização. Como resultado prático, o estudo pode contribuir com a identificação do estágio atual das práticas de GC, em particular da CdP, servindo de base para a adoção de ações para a sua evolução e o aumento da aprendizagem corporativa, em benefício dos objetivos organizacionais e do desenvolvimento de seus colaboradores.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento. Comunidades de Prática. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

Many public organizations in Brazil and in the world have implemented Communities of Practices (CoP) for knowledge sharing. In the present case, the CoP have existed for almost a decade, since 2006, and the issue has been the subject of previous case studies that addressed the factors that stand as barriers to active participation of members in virtual communities of the company and the characteristics of virtual communities of practice that influence their innovation processes. However, previous studies have not explicitly indicate the degree of

institutionalization of CoP as KM practice in the investigated organization. This paper presents a case study on Communities of Practice knowledge management practice in a Brazilian Federal Public Enterprise aiming at identifying its degree of institutionalization and the contributing factors for its evolution. A qualitative research method was applied using interviews, questionnaires and data gathering. It was used the 4i Organizational Learning framework to assess the maturity level of the practice within the organization. As result, it was identified that the KM practice assessed is in the degree of intuition and interpretation, where individuals and groups create and share knowledge, but it is not being integrated nor institutionalized for its use in the strategies, processes, routines and systems of the organization. The scientific contribution for the academy is the use of the 4i framework for assessment of the level of maturity of a knowledge management practice in an organization. As practical result, this paper can contribute with the identification of the current level of the KM practices, in particular of the CoP, in the organization, and serves as bases for the adoption of measures for its evolution for the enhancement of organizational learning in benefit of its objectives and the development of its employees.

Keywords: Knowledge Management. Communities of Practice. Organizational Learning.

1 INTRODUÇÃO

Para Davenport; De Long e Beers (1998) conhecimento é a informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão, que podem ser usadas para a tomada de decisão e para a ação.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), para gerar valor para as empresas, responder rapidamente aos seus clientes, criar novos mercados, desenvolver agilmente novos produtos e dominar tecnologias emergentes, essas devem adotar uma abordagem exclusiva da gestão da criação de novos conhecimentos por meio da GC.

A essência da abordagem proposta é o reconhecimento de que a criação do conhecimento não se refere apenas ao processamento de informações objetivas, e sim da exploração dos insights tácitos e subjetivos das organizações e seus indivíduos, tornando-os disponíveis para testes e uso em toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

No que diz respeito ao compartilhamento de conhecimento criado ou adquirido, vários estudos apontam a preferência dos empregados para buscarem conhecimento por meio da consulta a outros colegas (DALIKIR, 2013). Ainda segundo Dalkir (2013, Edição Kindle, posição 2746) *“a aprendizagem é predominantemente um evento social”*.

Neste sentido, muitas empresas implementaram CdP (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; WENGER; SNYDER, 2000) e muitas organizações públicas no Brasil (BATISTA et al., 2005) e no mundo também implementaram práticas para o compartilhamento de conhecimento (MASSARO et al., 2015).

No caso do presente estudo, as Comunidades de Prática já existem há quase uma década, desde 2006, e somavam, em outubro de 2015, 141 CdP, totalizando 30.130 membros, sendo 15.594 empregados cadastrados (média de duas CdP por empregado e 214 membros por CdP).

O tema já foi objeto de estudos de caso anteriores na empresa, que trataram dos fatores que se apresentam como barreira a participação ativa dos membros em comunidades virtuais (RIBEIRO, 2008) e das características de comunidades de prática virtuais que influenciam processos de inovação em uma empresa (WILBERT, 2015). No entanto, os estudos anteriores não apontam explicitamente o grau de institucionalização das CdP como prática de GC na empresa investigada.

Assim, o objetivo do presente estudo é analisar o grau de institucionalização da prática na organização e as razões de sua evolução, por meio de um estudo de caso das Comunidades de Prática, no âmbito de uma grande Empresa Pública Federal de presença nacional.

Para efeito de presente estudo de caso, utilizou-se o Modelo 4i de aprendizagem organizacional de Crossan; Lane; White (1999).

A principal ideia é a de que a aprendizagem organizacional pode ser concebida como a principal maneira de obter renovação estratégica sustentável.

Esta renovação requer que a organização explore (investigue, descubra, assimile) e aprenda novas formas de fazer as coisas e, concomitantemente, explore (desenvolva, utilize, tire proveito) do que já foi aprendido.

A aprendizagem organizacional ocorre nos níveis: individual, de equipe ou de grupo e da organização.

1.1. Objetivo geral e específicos

Este trabalho tem como objetivo identificar o grau de institucionalização das CdP e os fatores que contribuíram com sua evolução.

Como objetivos específicos, o presente estudo busca responder às seguintes perguntas:

1. Como as Comunidades de Prática evoluíram como prática de Gestão do Conhecimento na organização?
2. Qual o grau de institucionalização da prática na Gestão do Conhecimento organizacional?
3. Porque as Comunidades de Prática no âmbito da organização evoluem ou não?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Estudiosos e observadores de diversas áreas, reconhecem que o conhecimento está no centro das atenções. Interpretam conhecimento como informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão, com aplicação prática. O conhecimento e informação se confundem, mas contam com a participação humana e são muito mais do que dados e registros. Por esse motivo as organizações têm prestado mais atenção a ele, caracterizando o que é, como criar, transferir e usar. Assim, segundo Davenport et al. (1998), são três os conceitos básicos que definem as bases da GC:

1. Dados – é um conjunto de fatos registrados, relativos a eventos ocorridos. Descrevem parte ou a totalidade de algum evento ou conjunto de eventos. São a matéria prima da criação da informação.
2. Informação – é o elemento derivado de um dado ou conjunto de dados contextualizados, categorizados, ordenados ou condensados, para serem interpretados, registrados ou comunicados. A informação é essencial à criação do conhecimento.
3. Conhecimento – derivado da análise, interpretação, correlação de uma ou diversas informações, permitindo a realização de ações ou a tomada de decisões.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento pode ser classificado em duas taxonomias: tácito e explícito. O primeiro é pessoal, associado fortemente às ações e experiências do indivíduo. Ainda não está formalizado ou articulado. O segundo já está codificado e pode ser transmitido formalmente. O autor ainda define a dimensão técnica, que contempla o conhecimento apresentado como “*know-how*” e a dimensão cognitiva, que

consiste nas crenças, ideais, valores, modelos mentais e está enraizada nas ações e experiências do indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

GC é definida como o processo de criação contínuo de novos conhecimentos, de disseminação ampla dos mesmos na organização, incorporando-os rapidamente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas, que perpetuam a mudança no interior da organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Dalkir (2013) argumenta que a tecnologia oferece novos mecanismos por meio dos quais empregados com interesses profissionais, problemas e responsabilidades similares, podem compartilhar conhecimentos e buscar soluções, como grupos de discussão, utilizando-se de espaços virtuais de compartilhamento, tipicamente disponibilizado na intranet das organizações, conhecidas como Comunidades de Prática (CdP) (DALKIR, 2013).

Segundo Wilbert (2015), Comunidades de Prática Virtuais (VCoP) são grupos formados por pessoas, que informal e voluntariamente se unem para compartilhar conhecimentos sobre um domínio e discutir problemas, paixões e interesses, em interações regulares, visando ao aumento de sua própria competência, por meio da aprendizagem situada ou para resolver problemas vinculados ao domínio, para atingir objetivos da organização. Essa aprendizagem organizacional é um processo contínuo dos funcionários criarem, captarem e transferirem conhecimentos, ajudando a empresa a se adaptar às situações não previstas, mais rapidamente que a concorrência (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

Para efeito deste estudo o termo CdP está sendo usado indistintamente para se referir às Comunidades de Práticas do ambiente virtual da organização.

Sustentadas nesses conceitos, as CdP veem complementar as estruturas existentes, trazendo estímulos ao compartilhamento do conhecimento, aprendizagem e mudança. Essas comunidades são formadas por grupos informais de pessoas, ligadas pelo compartilhamento de competências e pela paixão pelo conhecimento. As CdP encontram-se regularmente, seja de forma presencial ou em grupos de discussão virtual, e que tenham como resultado a promoção de novas abordagens para problemas. Podem ser consideradas um modismo, mas Wenger e Snyder (2000) reforçam que essa prática vem acontecendo nos últimos anos com vistas a melhorar o desempenho organizacional, já que conduz à estratégias, geram novas linhas de negócio, resolvem problemas, difundem as melhores práticas, desenvolvem competências profissionais das pessoas e ajudam as empresas no recrutamento e retenção de talentos.

No entanto, Wenger e Snyder (2000), respondendo o porquê dessas comunidades não estarem tão difundidas, apresentam três razões que impactam nessa consolidação:

1. O termo é recente, apesar da prática ser antiga;
2. Apenas algumas empresas visionárias foram empreendedoras em implementar essa prática;
3. A dificuldade de se estabelecer uma comunidade de prática e integrá-la à organização, já que o modelo espontâneo e informal dessas CdP não tolera supervisão ou interferências.

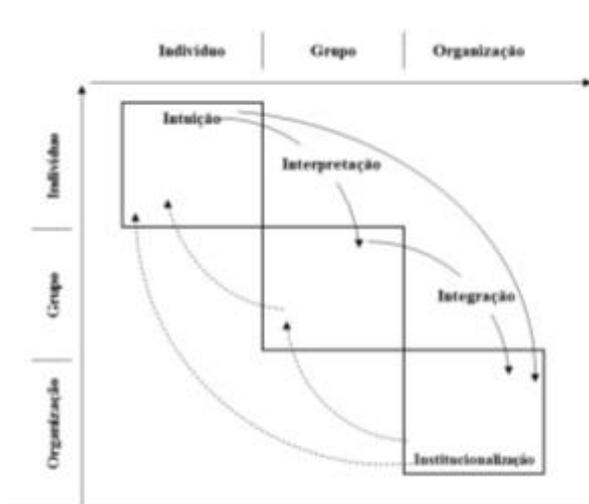
Há um número grande de empresas que superaram o terceiro motivo, já que gestores de sucesso não impõem CdP, mas criam as condições para que se estabeleçam: indicam pessoas certas, fornecem infraestrutura para que possam prosperar e medem o valor das mesmas de forma não tradicional (WENGER; SNYDER, 2000).

Os autores sugerem que, para sustentar as CdP ao longo do tempo, os gerentes devem identificar potenciais comunidades que vão melhorar as capacidades estratégicas da

organização; fornecer infraestrutura que irá suportar e permitir que essas comunidades apliquem seus conhecimentos de forma eficaz; usar métodos não tradicionais para avaliar o valor das comunidades da organização.

O modelo 4I de aprendizagem organizacional proposto por Crossan; Lane; White (1999) estrutura o conceito através dos processos de: intuição, interpretação, integração e institucionalização (ver Figura 1- Modelo 4i de aprendizagem organizacional) . Esses níveis de aprendizagem definem a estrutura através da qual ocorre a aprendizagem organizacional. Assim, analisando por esse prisma, as CdP devem transitar por esses processos para garantirem a sua eficácia e o alcance dos três níveis: individual, grupal e organizacional.

Figura 2- Modelo 4i de aprendizagem organizacional



Fonte: Crossan; Lane; White (1999)

A aprendizagem organizacional ocorre nos níveis individual, de equipe ou de grupos e da organização. Os três níveis de aprendizado organizacional estão interligados por quatro processos psicológicos e sociais de intuição (indivíduo), interpretação (indivíduo e grupo), integração (grupo e organização) e institucionalização (organização). Os quatro processos estão por sua vez relacionados aos processos de descobrimento e assimilação de novos conhecimentos (*feed-forward*) e utilização e desenvolvimento dos conhecimentos existentes (*feed-back*).

Quando se trata da implementação de uma prática de GC na Administração Pública, Batista (2012) ressalta que a contribuição para governos e sociedade pode trazer excelentes resultados. A GC na administração pública possibilita o enfrentamento de novos desafios, com atuação inovadora, qualidade nos processos e garantia da satisfação do cidadão. No entanto, reforça a importância das pessoas envolvidas e da tecnologia como suporte à GC. Sem essas duas faces, os projetos sofrem impactos significativos, podendo colocar em risco as iniciativas e a motivação de continuidade dos indivíduos nos processos de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.

As práticas de GC no setor público, torna-se um elemento poderoso para aumento da eficiência em todas as áreas, mas temos que reconhecer que o desenvolvimento de uma cultura de GC nesse setor é mais desafiador do que no setor privado (MASSARO et al., 2015).

Para Massaro et al. (2015) a GC no setor público apresenta desafios específicos em função das características organizacionais (influências políticas; divisão de trabalho). Porém, as organizações do setor público enfrentam maiores pressões de representatividade, responsabilidade e a capacidade de resposta do que as empresas do setor privado.

O grande desafio em desenvolver comunidades virtuais no ambiente organizacional não está apenas em criá-las, mas também em estabelecer condições para que os membros possam compartilhar e gerar novos conhecimentos por meio de uma participação ativa (RIBEIRO, 2008). Wilbert (2015) identificou que características das CdP que influenciam processos de inovação podem estar relacionadas à sua configuração estrutural, ao seu domínio, à sua dinâmica e às pessoas que as compõem – membros e moderadores. O presente estudo mostra que a maior parte dessas características estão associadas à presença de pessoas abertas a compartilharem o que sabem, e a criarem algo novo (WILBERT, 2015).

3 METODOLOGIA

3.1. Unidade de análise

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso único e integrado (YIN, 2015), em que mais de uma unidade de análise, situada em um mesmo contexto é investigada.

Para tanto foram escolhidas duas Comunidades de Prática da organização pesquisada, sendo que uma se mantém ativa – CdP de Gerenciamento por Processos e outra se encontra inativa – CdP de Gestão do Conhecimento.

3.2. Coleta dos dados

Para a coleta de dados adotou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas com membros moderadores das duas CdP selecionadas, combinada com a aplicação de questionário com questões mistas, junto aos membros das CdP e levantamento de dados e análise de conteúdo dessas comunidades. Com isso, buscou-se a utilização de mais um instrumento de levantamento de dados, que permitisse uma triangulação dos resultados (YIN, 2015).

Um roteiro de entrevista foi elaborado, composto de oito questões, que serviram como guia para a condução da captação de informações junto aos entrevistados. Levou-se em consideração para a sua elaboração a revisão de literatura resumida no Quadro 1 - Indicadores qualitativos de pesquisa, a pergunta de pesquisa e os seus objetivos.

O questionário foi elaborado com 15 questões fechadas e uma questão aberta. Nas 5 primeiras questões buscou-se caracterizar a amostra por meio da identificação do tipo de participação, a CdP, grau de instrução, motivo de participação e frequência. Para as questões de números 6 a 15 buscou-se identificar o grau de institucionalização da prática e os fatores que contribuíram para sua evolução por meio de afirmações e graus de concordância ou discordância de acordo com a aplicação da escala *Likert*. Antes de aplicar o questionário, foi realizado teste de validação do instrumento com moderadores das CdP, a partir do qual foram feitos alguns ajustes.

As entrevistas foram realizadas na semana de 11 a 13 de novembro de 2015 e os questionários disponibilizados aos membros das CdP a partir de 16 de novembro de 2015, por meio de e-mail enviado aos seus membros. Foram coletadas as respostas no período de 16 a 20 de novembro de 2015, tendo sido obtidos 81 questionários válidos.

3.3. Tratamento dos dados

As entrevistas foram gravadas e os registros foram transcritos pelos dois pesquisadores e, posteriormente, comparados para impressão, com formatação que facilitasse a etapa de análise de conteúdo, com codificações e categorizações dos dados.

Com relação aos questionários aplicados na organização, foram considerados válidos 23 participações da CdP Gestão por Processos, 43 da CdP Gestão do Conhecimentos e 15 respondentes que informaram outros.

Os resultados serão apresentados na sessão seguinte, conforme critérios a seguir.

3.4. Critérios para interpretar os resultados

Para avaliação da evolução das CdP foram utilizados os seguintes indicadores quantitativos:

- a. Número de CdP na organização – quantidade de CdP ao longo do tempo, desde sua criação até os dias de hoje.
- b. Número de membros nas CdP – quantidade de participantes ao longo do tempo, desde sua criação até os dias de hoje.
- c. Média de membros por CdP.
- d. Período de atividade em termos da data de início da CdP e data do último acesso, posts, notícias publicadas.
- e. Frequência e uso em termos do número de acesso, posts, notícias em determinado período.
- f. Recência de uso em termos da data do último acesso, posts, notícias publicadas.

Para análise do grau de institucionalização das Comunidades e dos fatores que contribuem para a evolução das CdP, foram utilizados os seguintes indicadores qualitativos (ver Quadro 1 - Indicadores qualitativos de pesquisa).

Quadro 1 - Indicadores qualitativos de pesquisa

<i>Indicador/Questões</i>	<i>Teoria</i>
Nível de contribuição dos indivíduos e equipes para criação, interpretação e integração de conhecimento em termos da percepção do moderador sobre a contribuição da CdP na integração de conhecimentos exemplificáveis.	(CROSSAN; LANE; WHITE, 1999)
1. Existe nível satisfatório de insights, ideias novas, intuições na CdP?	
2. As experiências dos indivíduos e grupos ajudam no desenvolvimento de conhecimento compartilhado na CdP?	
3. As ideias e insights dos indivíduos tornam-se conhecimentos compartilhados, integrados e institucionalizados na organização?	
Nível de aproveitamento do conhecimento no desenvolvimento das estratégias, processos, estruturas e sistemas em termos da percepção do moderador sobre a contribuição da CdP na integração de conhecimentos exemplificáveis.	
1. O conhecimento gerado a partir das experiências de indivíduos e grupos é aproveitado no desenvolvimento da estratégia, processos, rotinas e sistemas da organização?	
Fatores que contribuem para a evolução das CdP	(WENGER; SNYDER, 2000)
1. O tema da Comunidade de Prática é de relevância para seus objetivos pessoais e profissionais.	
2. O tema da Comunidade de Prática tem importância para os gestores funcionais.	
3. O tema da Comunidade de Prática está alinhado com os objetivos organizacionais.	
4. O tema da Comunidade de Prática é do seu interesse pessoal ou profissional.	
5. A Comunidade de Prática tem o patrocínio dos gestores funcionais.	
6. A Comunidade de Prática tem o suporte da organização.	

Estas informações foram coletadas segundo as fontes e os procedimentos descritos no Quadro 2 - Esquematização da sequência de decisões no planejamento da pesquisa, com vistas à responder às questões de pesquisa e atender aos seus objetivos.

Quadro 2 - Esquematização da sequência de decisões no planejamento da pesquisa

Teoria	Problema	Objetivos	Perguntas	Informações necessárias	Fontes de informação	Procedimento
Modelo 4i de aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999)	Falta de conhecimento do grau de institucionalização da CdP	Identificar como as CdP evoluíram, qual o grau de institucionalização da prática de GC e quais os fatores que contribuíram com sua evolução.	Como as Comunidades de Prática evoluíram como prática de Gestão do Conhecimento na organização?	Evolução do número de CdP.	Gestor das CdP	Levantamento
				Evolução do número de membros	Gestor das CdP	Levantamento
				Frequência de uso	Gestor das CdP	Levantamento
				Recência de uso	Gestor das CdP	Levantamento
			Qual o grau de institucionalização da prática da CdP na Gestão do Conhecimento organizacional?	O grau de contribuição dos indivíduos e equipes para criação, interpretação e integração de conhecimento	Moderadores e membros das comunidades	Entrevista semiestruturada Questionário
				O grau de aproveitamento do conhecimento no desenvolvimento da estratégia, processos, estruturas e sistemas	Moderadores e membros das comunidades	Entrevista semiestruturada Questionário
			Por que algumas CdP evoluem e outras não?	Os fatores que contribuíram para as comunidades evoluírem	Membros das comunidades ativas	Questionário
				Os fatores que contribuíram para as comunidades não evoluírem	Membros das comunidades inativas	Questionário

Fonte: Adaptado de Luna (2013)

4 RESULTADOS

4.1. Evolução das comunidades de prática

Com base em levantamento realizado em outubro de 2015 na organização, foram abertas desde sua criação 141 CdP, envolvendo 30.130 membros, sendo 15.594 membros únicos cadastrados (ver Tabela 1 – Comunidades de Prática).

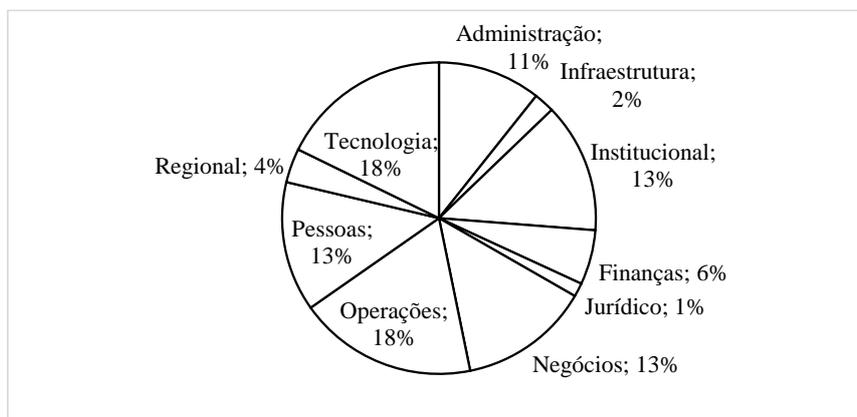
Tabela 1 - Comunidades de Prática

Membros únicos cadastrados	15594
Comunidades	141
Membros	30130
Média de CoP por empregado cadastrado	2
Média de membros por CoP	214

Fonte: Levantamento dos autores

As CdP cobrem vários domínios de conhecimento dentro da organização, envolvendo temas ligados à área de operações (18%), incluindo assuntos ligados às atividades de atendimento, tratamento, transporte e distribuição; tecnologia (18%); gestão de pessoas (13%), incluindo temas ligados à educação, competências, clima organizacional e relações sindicais; institucional (13%), incluindo temas ligados à comunicação, segurança, planejamento, inovação, projetos, processos; responsabilidade socioambiental e cultura; negócios (13%); administração (11%); finanças (6%); infraestrutura (2%); jurídico (1%) e CdP de temas de interesse das Diretorias Regionais (4%) (ver Gráfico 1- CdP por domínio de conhecimento).

Gráfico 1- CdP por domínio de conhecimento



Fonte: Levantamento dos autores

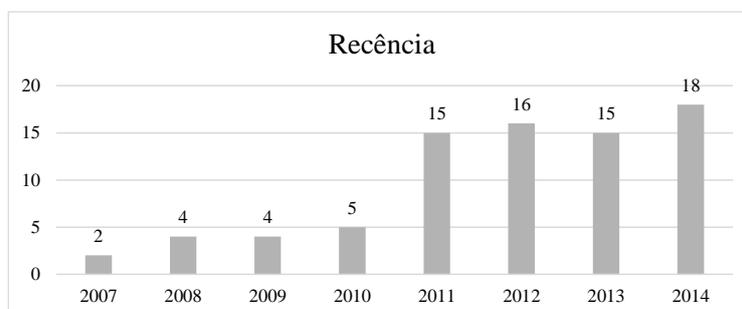
Para avaliar a evolução do número de comunidades e identificar as CdP ativas, usamos o critério de recência da última movimentação da CdP, em termos do último e-mail enviado (excetuando-se e-mails automáticos), última mensagem do fórum ou última notícia postada.

Para efeito deste estudo, recência refere-se à data da última atividade dos seus membros. Quanto menor a recência, mais tempo a comunidade está inativa e quanto maior a recência, mais recente foi a atividade.

Para identificar as comunidades ativas, consideramos as CdP que tiveram recência da última atividade a partir de janeiro de 2015, conforme levantamento realizado em abril de 2015 na organização. Com base nesse levantamento, do total de 141 CdP, apenas 29 (21%) continuavam ativas em 2015.

Observando a recência das CdP ao longo dos últimos anos, observa-se que o número de CdP que interromperam suas atividades ao longo do tempo é crescente, com uma concentração nos últimos 4 anos (ver Gráfico 2 - Quantidade de CdP por recência de última atividade). Para 33 CdP não há dados disponíveis da data de sua última atividade, sendo 30 não ativas e três recém-criadas. Este resultado sugere uma involução do número de comunidades ativas nos últimos anos e explica por que de um total de 141 CdP criadas, desde sua implantação, tem-se apenas 29 em atividade.

Gráfico 2 - Quantidade de CdP por recência de última atividade



Fonte: Levantamento dos autores

Para identificar as características dos membros das CdP, como as utilizam e avaliar o grau de institucionalização desta prática de GC e dos fatores que contribuem para a sua evolução, foram realizadas entrevistas com os moderadores das CdP ativa Gestão por Processos (BPM) e Gestão do Conhecimento (GC) inativa, e aplicado um questionário a seus participantes.

Do total de 750 membros, 81 responderam ao questionário, representando uma taxa de resposta de 11%. A Tabela 2 – Tamanho da amostra – mostra o percentual de respostas válidas por CdP. Do total de respostas, 15 informaram que não participaram de uma CdP específica.

Tabela 2 – Tamanho da amostra

CdP	BPM	GC	Total
Amostra	23	43	81
Pop	215	535	750
%	11%	8%	11%

Fonte: Questionário

4.2. Quem, porque e como participa das CdP

Com relação as características sócio-demográficas dos membros das CdP, investigou-se apenas o grau de instrução, dado que características como sexo, idade e cargo/função são irrelevantes para presente estudo. A Tabela 3 - Grau de Instrução – apresenta a distribuição da amostra por grau de instrução.

Tabela 3 - Grau de Instrução

Q	Grau de instrução	BPM	GC	Total
Q3_1	Ensino fundamental incompleto	0%	0%	0%
Q3_2	Ensino fundamental completo	0%	0%	0%
Q3_3	Ensino médio completo	0%	5%	4%
Q3_4	Superior completo	22%	33%	28%
Q3_5	Especialização/Pós-graduação/MBA	70%	53%	59%
Q3_6	Mestrado	9%	9%	9%
Q3_7	Doutorado/Pós-Doutorado	0%	0%	0%

Fonte: Questionário

Quanto ao grau de instrução, observa-se que 99% dos membros da CdP BPM e 95% da CdP GC apresentam nível superior completo, o que caracteriza uma alta participação de profissionais do conhecimento, dado que na organização em estudo, estes se concentram nas atividades de alta e média gestão, nas funções técnico-administrativas. Se por um lado isto representa um grande potencial de criação e compartilhamento de conhecimento, por outro lado isto representa uma oportunidade de envolvimento da grande maioria dos empregados da empresa que atuam nas funções operacionais e que tem escolaridade até o ensino médio (75,6%), o que representaria potencial ainda maior de criação, compartilhamento e, principalmente, (re)utilização de conhecimento (ver Tabela 4 - Efetivo por grau de escolaridade - outubro 2015).

Tabela 4 - Efetivo por grau de escolaridade - outubro 2015

Fundamental Incompleto	Fundamental Completo	Médio Completo	Superior Completo	Efetivo total
0,8%	2,2%	72,6%	24,4%	118.448

Fonte: Informativo RH – Intranet da Empresa

Sobre o que motiva a participação de seus membros nas CdP pesquisadas, apenas 26% dos membros da CdP BPM e 28% da CdP GC afirmaram que participam por interesse próprio ou por indicação de outro colega, enquanto 74% e 72%, respectivamente, apontaram a indicação ou solicitação do gestor funcional, conforme resultados da Tabela 5 - Motivo de participação. Esta informação está coerente com os temas e domínios das CdP, que na sua grande maioria estão ligados a funções gerenciais das diversas áreas funcionais.

Tabela 5 - Motivo de participação

Q	Motivo de participação	BPM	GC	Total
Q4_1	Por interesse particular no tema da Comunidade de Prática	22%	28%	23%
Q4_2	Por indicação do gestor funcional	61%	67%	67%
Q4_3	Por indicação de outro colega	4%	0%	1%
Q4_4	Por solicitação do gestor funcional	13%	5%	6%
Q4_5	Outro	0%	0%	2%

Fonte: Questionário

Finalmente, sobre a forma como participam das CdP pesquisadas, no que diz respeito à frequência de uso, observa-se que 39% dos membros da CdP BPM quase não participam e 49% da CdP GC nunca ou raramente participaram (ver Tabela 6 - Frequência de participação). Isto significa que a quantidade de participantes não é um elemento chave para a evolução da prática, mas sim seu nível de participação.

Tabela 6 - Frequência de participação

Q	Frequência de participação	BPM	GC	Total
Q5_1	Nunca	9%	7%	7%
Q5_2	Raramente	30%	42%	41%
Q5_3	Mensalmente	35%	26%	26%
Q5_4	Semanalmente	17%	19%	19%
Q5_5	Diariamente	9%	7%	7%

Fonte: Questionário

Estes resultados respondem a primeira questão de pesquisa de como as Comunidades de Prática evoluíram como prática de Gestão do Conhecimento na organização?

4.3. Grau de institucionalização das CdP

Para análise do grau de institucionalização das CdP foram utilizados os graus de concordância ou discordância, quanto às seguintes questões da entrevista e do questionário que procuraram identificar o nível de contribuição dos indivíduos e equipes para criação, interpretação e integração de conhecimento e de aproveitamento do conhecimento no desenvolvimento da estratégia, processos, estruturas e sistemas.

Assim, utilizando o Modelo 4i de aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), as questões se referem aos estágios de institucionalização da prática de GC para a aprendizagem organizacional – intuição (indivíduo); interpretação (indivíduo e grupos); integração (grupos e organização) e institucionalização (organização).

Tabela 7 - Grau de Institucionalização da GC - Modelo 4i

Q	Questões	BPM	GC	Total
Q6_1	Existe nível satisfatório de insights, ideias novas, intuições na Comunidade de Prática	3,7	3,6	3,6
Q7_1	As experiências dos indivíduos e grupos ajudam no desenvolvimento de conhecimento compartilhado na Comunidade de Prática	4,1	4,2	4,2
Q8_1	As ideias e insights dos indivíduos da Comunidade de Prática tornam-se conhecimento compartilhado, integrado e institucionalizados na organização	3,6	3,5	3,5
Q9_1	O conhecimento gerado a partir das experiências de indivíduos e grupos da Comunidade de Prática é aproveitado no desenvolvimento da estratégia, processos, rotinas e sistemas da organização.	3,3	3,3	3,3

Fonte: Questionário

Considerando a escala de *Likert*, onde as respostas de valores 1 e 2 são discordantes, 4 e 5 são concordantes e 3 é neutro, considera-se para efeito do presente estudo que cada nível é satisfatório quando a média das respostas forem maior que 3,5, insatisfatório quando for menor que 3 e neutro quando for entre 3 e 3,5.

Primeiramente, observando-se a Tabela 7 - Grau de Institucionalização da GC - Modelo 4i, verifica-se que não houve diferenças significativas entre as respostas dos membros das CdP BPM e GC.

Quanto à criação de insights, ideias novas, intuições nas CdP, houve concordância de que há nível satisfatório em ambas as comunidades, com médias de respostas de 3,7 e 3,6 respectivamente. Usando-se critério de arredondamento, podemos dizer que a média das respostas concorda com a existência de nível satisfatório de insights nas CdP estudadas.

Este resultado foi reforçado pela a entrevista com um dos moderadores:

“Sim, alguns insights e disponibilização de material [...]. As contribuições vinham por várias ferramentas disponíveis na CdP (fóruns, arquivo/documentos, artigos, etc.). Ex.: um grupo de trabalho estava querendo implantar a GC e a CdP conseguiu uma política de governo que

contribuiu e foi compartilhada para todos. ” (Entrevista com moderador CdP GC).

Quanto ao nível de interpretação, quando os indivíduos e grupos ajudam no desenvolvimento de conhecimento compartilhado (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) verificou-se concordância com média de respostas de 4,1 e 4,2 respectivamente, o que confirma o grau de interpretação no âmbito das CdP estudadas.

Este resultado é reforçado pela resposta à entrevista de um dos moderadores:

“As pessoas ganham com esse conhecimento. A comunidade evoluiu de 30 participantes para mais de 215 participantes. ” (Entrevista com moderador CdP BPM).

Outro entrevistado apresentou o seguinte exemplo:

“A discussão da metodologia da CdP (da organização estudada) foi discutida com a contribuição de vários artigos, trabalhos acadêmicos, benchmarking em outras empresas para poder compartilhar os conhecimentos externos para definir a própria metodologia. ” (Entrevista com moderador da CdP GC).

Com relação ao grau de integração do conhecimento, em que o conhecimento compartilhado é integrado e institucionalizado (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), não observou-se média de resposta que confirmasse o grau de integração do conhecimento na CdP GC (3,5) e na média geral (3,5).

Conforme entrevista dos dois moderadores, há o compartilhamento do conhecimento, mas não há integração do mesmo em benefício da aprendizagem organizacional.

“O conhecimento é compartilhado, mas não institucionalizado ainda. Hoje existe um lapso na integração. ” (Entrevista com moderador da CdP GC).

“Não se lembra de nenhuma ideia que tenha sido integrada ou institucionalizada. ” (Entrevista com moderador CdP BPM).

A não concordância com a existência de um grau de institucionalização no âmbito das CdP é confirmada pela média das respostas à questão Q9, que foi de 3,3, portanto próxima da neutralidade. Na entrevista de um dos moderadores. Isto foi colocado nos seguintes termos:

“Em alguns casos ocorreu, mas ainda não houve um amadurecimento para aproveitar o que a CdP pode gerar em termos de conhecimento, insights, melhorias que se possa implantar ou institucionalizar na organização. A CdP chegou a propor uma política e uma metodologia no primeiro GT, mas depois foi aperfeiçoado pelo segundo GT.” (Entrevista com moderador da CdP GC).

Pelas respostas às entrevistas e ao questionário, pode-se concluir que a prática de GC das CdP estudadas estão no grau de intuição e interpretação, onde os indivíduos e os grupos criam e compartilham conhecimentos, mais este conhecimento ainda não está sendo integrado e principalmente institucionalizado em termos de sua utilização em estratégias, processos, rotinas e sistemas da organização. Com isto responde-se à segunda questão de pesquisa.

4.4. Fatores que contribuem para a evolução das CdP

A partir dos estudos anteriores e das entrevistas com os moderadores das comunidades de práticas, foram identificados os fatores que contribuem ou dificultam a evolução das CdP, conforme Quadro 3 - Fatores que contribuem ou dificultam a evolução das CdP.

Quadro 3 - Fatores que contribuem ou dificultam a evolução das CdP

Contribuidores	Dificultadores
Interesse pelo tema	Desinteresse dos participantes
Posicionamento/alinhamento estratégico	Falta de apoio e patrocínio
Relevância para participantes	Comunicação deficiente
Confiança na competência de alguns membros	Falta de suporte técnico
Incentivo do moderador	Dificuldades de acesso à ferramenta
Apoio do gestor	Falta de atuação do moderador
Patrocínio da alta administração	
Reuniões presenciais	

Fonte: Questionário e Entrevista

Entre estes fatores, buscou-se verificar o grau de concordância dos membros das CdP estudadas em relação à relevância do tema, importância para a gestão funcional, o alinhamento com os objetivos organizacionais e o interesse dos participantes, bem como a existência de patrocínio dos gestores funcionais e suporte da organização (ver Tabela 8 - Fatores que contribuem com a evolução das CdP).

Como resposta, observa-se que os temas têm relevância para os membros das duas CdP (BPM – 4,7 e GC – 4,4) o que está coerente com o nível de interesse dos participantes (BPM – 4,7 e GC – 4,7). Aparentemente a relevância do tema é um fator que desperta o interesse dos participantes.

Com relação à importância para os gestores funcionais e alinhamento estratégico, a média de respostas aponta pelo grau de concordância (média das respostas acima de 4), no entanto houve discordância/neutralidade com relação ao patrocínio dos gestores e suporte da organização (média das respostas de 3). Ou seja, aparentemente a importância e alinhamento do tema verificados não correspondem necessariamente ao patrocínio e suporte dos gestores e da organização.

Tabela 8 - Fatores que contribuem com a evolução das CdP

Q	Questões	BPM	GC	Total
Q10_1	O tema da Comunidade de Prática é de relevância para seus objetivos pessoais e profissionais	4,7	4,4	4,4
Q11_1	O tema da Comunidade de Prática tem importância para os gestores funcionais	4,4	4,3	4,3
Q12_1	O tema da Comunidade de Prática está alinhado com os objetivos organizacionais	4,6	4,3	4,4
Q13_1	O tema da Comunidade de Prática é do seu interesse pessoal ou profissional	4,7	4,7	4,6
Q14_1	A Comunidade de Prática tem o patrocínio dos gestores funcionais	2,9	3,2	3,0
Q15_1	A Comunidade de Prática tem o suporte da organização	3,1	3,2	3,1

Fonte: Questionário

Estes resultados estão coerentes com as respostas à questão aberta do questionário, onde os membros participantes reportaram a importância das CdP e o interesse nos temas, ao mesmo tempo em que apontaram falta de incentivo, patrocínio e apoio em termos de suporte técnico e tempo para participação.

Com base nesses indícios, pode-se concluir que fatores como relevância do tema para os participantes envolvidos, competência dos moderadores e facilitadores, confiança dos membros, patrocínio da gestão e suporte técnico da organização levam

ao maior interesse e participação dos seus membros, com maior contribuição para a aprendizagem organizacional.

5 CONCLUSÃO

Desde sua implementação em 2006, as CdP evoluíram, chegando à 141 CdP, cobrindo diversos temas e domínios, com predominância por temas da gestão funcional da organização e não de interesse particular de seus membros. A partir de 2011 houve o crescente número de encerramento das CdP, chegando em 2015, com apenas 29 CdP ativas. Com isso, pode-se entender como as CdP evoluíram como prática de GC na organização.

Estes resultados reforçam a dificuldade de se estabelecer uma comunidade de prática e integrá-la à organização, já que o modelo espontâneo e informal dessas CdP não tolera supervisão ou interferências (WENGER; SNYDER, 2000). Para sustentar as CdP ao longo do tempo, a organização deve criar as condições para que se estabeleçam, mobilizando as pessoas certas e fornecendo infraestrutura para que possam prosperar (WENGER; SNYDER, 2000).

A prática de GC estudada está no grau de intuição e interpretação, onde os indivíduos e os grupos criam e compartilham conhecimento (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), mas este conhecimento ainda não está sendo integrado e principalmente institucionalizado em termos de sua utilização em estratégias, processos, rotinas e sistemas da organização.

Para Heisig (2009) os processos de negócios são o contexto da aplicação da GC e esta deve ser parte integrante dos processos de negócio (SENA, 2015). A existência de CdP voltadas para entendimento, melhoria e inovação dos processos terão mais oportunidades de ter ideias geradas por seus indivíduos, interpretadas pelo grupo, integradas aos processos e institucionalizadas em toda a organização.

Os fatores que contribuem para a evolução das CdP e sua relação com o interesse e participação de seus membros e a consequente aprendizagem organizacional, não foram objeto de estudos de pesquisas empíricas quantitativas, sendo esta uma limitação do presente trabalho. Este certamente é um tema para trabalhos futuros na organização estudada.

Dado o tempo utilizado para o levantamento de dados, o número de entrevistas e questionários respondidos foram reduzidos, sendo esta mais uma limitação do presente estudo. Desse modo as unidades de análise foram apenas duas, em um universo onde existia a probabilidade de se ter encontrado algumas outras.

Adicionalmente, os resultados foram baseados na percepção dos sujeitos, portanto, com risco de “vieses” pessoais nas respostas obtidas.

Finalmente, o estudo tratou de pesquisa qualitativa em uma empresa pública selecionada, e seus resultados não podem ser generalizados. Estudos similares podem ser replicados em outras organizações.

A contribuição científica para a academia é a utilização do Modelo 4i de Crossan; Lane; White (1999) para avaliação do grau de maturidade de uma prática de GC em uma organização pública brasileira. Como resultado prático, o estudo pode contribuir com a identificação do estágio atual das práticas de GC, em particular da CdP na organização, e servir de base para a adoção de ações que contribuam para sua evolução e o aumento da aprendizagem organizacional, em benefício dos objetivos organizacionais e do desenvolvimento de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, F. F. et al. *Gestão do conhecimento na administração pública*. 2005.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522–537, 1 jul. 1999.
- DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. [s.l.] Routledge, 2013.
- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. *Sloan management review*, v. 39, n. 2, p. 43–57, 1998.
- GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A. C.; GINO, F. Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, v. 86, n. 3, p. 109, 2008.
- HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*, v. 13, n. 4, p. 4–31, 2009.
- MALLMANN, M. L. **Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros OKA: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Dissertação (mestrado)—Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.
- MASSARO, M. et al. Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, v. 19, n. 3, 2015.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. [s.l.] Oxford university press, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RIBEIRO, N. V. DA C. **Motivos que dificultam a participação ativa em comunidades virtuais: um estudo qualitativo em uma organização do setor de comunicações**. Dissertação (mestrado)—Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2008.
- SENA, M. A. C. **Processos de conhecimento como parte integrante dos processos de negócio: um modelo aplicado fundamentado na integração entre gestão do conhecimento e business process management**. Tese (doutorado)—Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. [s.l.] Bookman, 2008.
- WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, v. 78, n. 1, p. 139–146, 2000.
- WILBERT, J. K. W. **Características de VCoPs que influenciam processos de inovação: estudo de caso em uma empresa pública brasileira**. Dissertação (mestrado)—Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos**. [s.l.] Bookman Editora, 2015.