

## APRENDIZAGEM COLABORATIVA E REFLEXIVA: NARRATIVAS DE UM ESTUDO DE CASO DE COMUNIDADES DE PRÁTICAS EM EMPRESA PÚBLICA DE SC

Rejane Costa<sup>1</sup>;  
Taciana Santos de Souza<sup>2</sup>;  
Maria Teresa Silva Santos<sup>3</sup>;  
Marcelo Silva Barcelos<sup>4</sup>;  
Gabriel Vieira Ferrari<sup>5</sup>

**Abstract:** *Practices that seek to share knowledge are common in the organizational environment and can occur in public companies. The purpose of this article is to identify the level of understanding regarding activities that can be classified (or not) as Communities of Practice (CoPs), as well as the use of shared knowledge for reflective collaboration, based on the case study of a CoPs of a public company in Santa Catarina. As a research method, a qualitative approach was adopted, with an area of empirical science, where two questionnaires were prepared and applied to participants in the analyzed community. It was noticed that most of the participants did not have definite knowledge of CoPs formats, but intuitively associated them with knowledge sharing.*

**Keywords:** *Community of Practice; Knowledge Sharing; Reflective collaboration.*

**Resumo:** *Práticas que buscam compartilhar conhecimento são comuns no ambiente organizacional e podem ocorrer em empresas públicas. O objetivo deste artigo é identificar o nível de compreensão a respeito de atividades que podem ser classificadas (ou não) como Comunidades de Práticas (CoPs), bem como o uso de conhecimento compartilhado para uma colaboração reflexiva, a partir do estudo de caso de uma CoP de uma empresa pública de Santa Catarina. Como método de pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa, com área da ciência empírica, onde foram elaborados dois questionários e aplicados aos participantes da comunidade analisada. Percebeu-se que a maioria dos participantes não tinha o conhecimento definido de formatos de sobre CoPs, mas associavam, intuitivamente, ao compartilhamento de conhecimento.*

**Palavras-chave:** *Comunidade de Prática; Compartilhamento de Conhecimento; Colaboração reflexiva.*

**Resumen:** *Las prácticas que buscan compartir conocimientos son comunes en el ámbito organizacional y pueden darse en las empresas públicas. El propósito de este artículo es identificar el nivel de comprensión respecto a las actividades que pueden clasificarse (o no)*

---

1 Assessoria de Tecnologia e Inovação – Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A (CIASC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8186-2483>. e-mail: [rejanec@ciasc.sc.gov.br](mailto:rejanec@ciasc.sc.gov.br)

2 Assessoria de Tecnologia e Inovação – Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A (CIASC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1998-4145>. e-mail: [tacianasantosdesouza@gmail.com](mailto:tacianasantosdesouza@gmail.com)

3 Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) – Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8093-2446>. e-mail: [mariat95@gmail.com](mailto:mariat95@gmail.com)

4 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2880-5487>. e-mail: [marcelobarcelos.jornalismo@gmail.com](mailto:marcelobarcelos.jornalismo@gmail.com)

5 Assessoria de Tecnologia e Inovação – Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A (CIASC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9925-7651>. e-mail: [gabriel@ciasc.sc.gov.br](mailto:gabriel@ciasc.sc.gov.br)

*como Comunidades de Prática (CoPs), así como el uso del conocimiento compartido para la colaboración reflexiva, a partir del estudio de caso de una CoP. de una empresa pública en Santa Catarina. Como método de investigación se adoptó un enfoque cualitativo, con un área de ciencia empírica, donde se elaboraron y aplicaron dos cuestionarios a los participantes de la comunidad analizada. Se notó que la mayoría de los participantes no tenían un conocimiento definido de los formatos de las CoPs, pero los asociaban intuitivamente con el intercambio de conocimientos.*

*Palabras clave: Comunidad de práctica; El intercambio de conocimiento; Colaboración reflexiva.*

## **1 INTRODUÇÃO**

O conhecimento tem um valor fundamental no contexto empresarial na pós-contemporaneidade, onde operam as organizações. Forjadas na construção de comunidades engajadas, em performances de alto impacto e sob a lógica da vida digital, inúmeras organizações adotam novas estratégias de Gestão do Conhecimento (GC). Desta forma, procuram direcionar o conhecimento para pontos estratégicos que incentivem o processo criativo de inovação. Neste caminho, as comunidades de práticas (CoPs) revelam-se um instrumento poderoso dentro da GC, quando se pretende criar e compartilhar o conhecimento de forma inovativa, co-criativa e informal em todos os âmbitos.

Neste sentido, as CoPs se materializam em um grupo de pessoas, conectadas por uma organização, ação ou causa, que compartilha de um interesse, um propósito ou um conjunto de problemas e que seus membros, movidos por estas aspirações, aprofundam seus conhecimentos e especialidades por meio da interação contínua. Estas interações podem ser agrupadas e formatadas de diferentes maneiras, diante da realização e manutenção de pautas distintas, reuniões mais tradicionais, debates com convidados, rodas de conversa temáticas e livres, seminários científicos e bate-papos sobre atualidades.

Este artigo tem como objetivo identificar o nível de conhecimento e compreensão a respeito de atividades que podem ser classificadas (ou não) como Comunidades de Práticas e o uso de conhecimento compartilhado para uma colaboração reflexiva, a partir do estudo de caso de uma comunidade de prática (CoP) organizada no laboratório de inovação de empresa pública de Santa Catarina. Sob o aspecto metodológico, adota-se o método do estudo de caso, diante de uma pesquisa empírica aplicada. Para extrair impressões, sugestões e mensurar a eficácia da CoP como motora da Gestão do Conhecimento e propulsora da Aprendizagem Organizacional, foram realizadas duas etapas de coleta com o grupo, a partir de dois modelos distintos de formulários eletrônicos. Buscou-se, assim, conhecer, de forma qualitativa, as noções,

reconhecimentos e limites que o grupo havia desenvolvido a respeito das práticas. Centrou-se o problema de pesquisa, a partir do estudo de caso do “Cafê com Ideias”, criado e gerido como ação inédita na empresa, pelo grupo do Programa de Inovação da Assessoria de Tecnologia e Inovação no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A (CIASC).

Assim, a seção seguinte faz uma discussão teórica sobre Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, bem como sobre Comunidades de Prática e Colaboração Reflexiva. Em seguida, contextualiza-se o estudo de caso, a caracterização da empresa, a CoP e a metodologia empregada. Na seção posterior, apresenta-se os resultados do estudo e por último, são reunidas as considerações finais e pesquisas futuras.

## **2 PILARES SUBSUNÇORES**

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Um dos modelos de gestão utilizado pelas empresas em busca de vantagem competitiva é a de Gestão do Conhecimento (GC), definido em seu sentido mais amplo como um processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento de uma organização. Esse conceito se refere a uma abordagem multidisciplinar para alcançar os objetivos organizacionais por meio das melhores práticas do uso do conhecimento (Batista, 2012).

A GC está estruturada a partir do Capital Intelectual (CI), que, para Edvinsson e Sullivan (1996), o conceito de CI está intimamente ligado às organizações intensivas em conhecimento ou, simplesmente, organizações do conhecimento que usam o conhecimento como fonte de vantagem competitiva. O CI de uma empresa é formado pelas pessoas que a compõem e pelo conhecimento especializado gerado por elas. Pode-se dizer que o CI é um ativo intangível e difícil de ser mensurado, engloba a cultura organizacional e o aprendizado adquirido ao longo do tempo, podendo estar dividido em quatro grandes grupos: Capital Humano (conhecimento, habilidades, competências, *Know-how*, educação); Capital Estrutural (marcas, patentes, direitos autorais); e Capital Social (relacionamentos intra e inter-organizacionais) e Capital Relacional (clientes).

O capital intelectual de um negócio refere-se ao nível de inteligência, criatividade e conhecimento da equipe de colaboradores. Quando bem administrado, contribui com a geração de valor para a organização. É muito importante que cada um dos colaboradores entenda a importância da disciplina e se comprometa com o compartilhamento de informações e de conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual

proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento nas organizações está sob dois formatos: **tácito** (subjeto) que está totalmente ligado ao ser humano, específico ao contexto social e individual, sendo de difícil formalização e transmissão; e **explícito** (objetivo), que se refere ao conhecimento que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática. Envolve o conhecimento dos fatos; é obtido principalmente por meio da informação; quase sempre pode ser adquirido pela educação formal; e está documentado em livros, manuais, bases de dados, páginas na Internet, entre outras formas.

O aprendizado gera um novo conhecimento dentro da organização por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito. Sobre esse processo de interação na criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1995) apontam quatro formas de conversão do conhecimento: socialização, combinação, internalização e externalização. A **socialização** ocorre por meio da observação, demonstração, repetição, ou seja, por meio daquela conversa informal (ou formal) entre setores, departamentos e colaboradores. A **externalização** é a conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito; está mais ligada à documentação escrita, à organização e à materialização do conhecimento. A **internalização** é a conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito; acontece a partir de uma leitura aplicada: pegar um manual, ler, entender e incorporar à prática. A **combinação** é a conversão de conhecimento explícito para conhecimento explícito, isto é, a reorganização e o compartilhamento das informações em outro formato.

Essas quatro etapas acontecem de forma contínua e cíclica e, por isso, são chamadas de espiral do conhecimento. Manter essa espiral girando faz com que a organização obtenha uma vantagem competitiva. Logo, o conhecimento é um processo contínuo de transformação, onde é construído por diversos fatores segundo as considerações da aprendizagem organizacional.

Segundo Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), a aprendizagem organizacional trata de uma noção que vem sendo abordada na literatura científica de modo distinto, nem sempre havendo uma preocupação dos pesquisadores em definir, concretamente, aquilo que estão compreendendo por aprendizagem organizacional. Na visão de Kim (1993), é definida como um aumento na capacidade da organização em tomar ações efetivas. Apresenta-se como uma política de desenvolvimento organizacional vinculada à estratégia da organização e utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas. Como atributos do sistema de

aprendizagem organizacional, Garvin (2001) define a necessidade de que as empresas detenham habilidades em cinco áreas: (i) solução de problemas de maneira sistemática; (ii) experimentação de novas abordagens; (iii) aprendizado com as próprias experiências e antecedentes; (iv) aprendizado com as experiências e melhores práticas de outras organizações, concorrentes ou não; e (v) transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda organização. O autor sugere ainda que haja a sistematização dos registros destas práticas como forma de prover a empresa de conhecimento.

Para Dutra (2004), os profissionais devem trabalhar de modo estratégico, integrando a equipe e com uma visão para além da tarefa. Sendo assim, o bom profissional não seria mais aquele que deteria o conhecimento (capacidade de retenção de conhecimento), mas sim aquele que soubesse dialogar, sensibilizar e articular-se com a equipe para a promoção de mudanças organizacionais necessárias.

Compartilhar conhecimento faz parte do conceito de CoPs, que são ferramentas de GC utilizadas para propiciar a aprendizagem colaborativa em práticas profissionais. Para entender um pouco mais sobre essa prática, o tema é desenvolvido com maior detalhamento.

## 2.2 COMUNIDADES DE PRÁTICAS E COLABORAÇÃO REFLEXIVA

O termo “Comunidades de Prática” (*Communities of Practice*, no inglês) surgiu na década de 1990, principalmente, a partir dos estudos de Etienne Wenger. Inicialmente, Wenger publicou uma obra com a antropóloga Jean Lave, denominada “*Situade Learning: Legitimate Peripheral Participation*” pela qual foram desenvolvidas teorias de cognição situada. Posteriormente, Wenger deu continuidade aos estudos no tema e publicou mais duas obras: “*Communities of Practice: learning, meaning and identify*” em 1999 e “*Cultivating Communities of Practice: from idea to execution*” de 2002. Nesse período, outros autores também foram trabalhando esse tema, a partir de estudos de casos e abordagens empíricas.

Comunidades de Prática são formações de pequenos grupos, formais ou informais, que se reúnem com o objetivo fundamental de aprender e de compartilhar conhecimento sobre práticas profissionais. Envolvem pessoas que dividem uma mesma paixão e, muitas vezes, buscam uma solução para algum problema ou para questões de uma temática. As CoPs têm uma relação direta com um contexto profissional e, portanto, com conhecimento tático. Nesse sentido, não se configuram como um simples grupo de estudo, pois vão além do conhecimento teórico e diferem-se de formatos de pesquisas acadêmicas, de leituras e de discussões. Tratam-se de reuniões de pessoas que buscam ampliar conhecimento, particularmente em ambientes

profissionais, como em empresas, universidades, escolas e instituições públicas. No Brasil, é possível mencionar empresas privadas bem como instituições universitárias (Isaía & Maciel, 2011) e órgãos públicos, como o TCU (TCU, s.d.).

As bases pedagógicas que fundamentam a ideia central de CoP partem das teorias de aprendizagem sociointeracionistas e construtivistas, especialmente de autores clássicos como Vygotsky, Leontiev e Engeström. Tais abordagens diferenciam-se da teoria de aprendizagem comportamental, que entende que os indivíduos aprendem por um mecanismo de estímulo-resposta. No contrário, a teoria interacionista e construtivista entende que a aprendizagem se dá por intermédio das trocas e depende de uma relação do sujeito com o contexto. Assim, a aprendizagem é um resultado construído, por meio da convivência e da interação; afinal, interagindo, indivíduos transformam significados e, desse modo, aprendem. Essa abordagem tem as bases em Vygotsky, mas é complementada por Leontiev, que elaborou a Teoria da Atividade a partir do olhar do indivíduo, que, posteriormente, foi complementada por Engeström, que trouxe um olhar mais sistêmico ao considerar elementos como historicidade, diferentes pontos de vista e conflitos de interesse. A partir desse último autor, é possível compreender o conceito de aprendizagem expansiva, que é o formato mais comum de aprendizagem em CoP. Sobre esse conceito, Cenci e Damiani (2018) explicam que “o que deve ser aprendido não é sabido no início do processo, mas será produzido à medida que o processo de aprendizagem se desenrola. A aprendizagem expansiva implica, desse modo, a construção coletiva de mudanças” (Cencii & Damiani, 2018, p. 941).

A realização de CoP em ambientes empresariais demanda algumas concessões e apoio explícito da gestão das empresas, como a disponibilização de tempo e de espaço, que auxiliam e apoiam na criação e manutenção dessas reuniões. Entretanto, há posicionamentos implícitos que são necessários, tais como a valorização do conhecimento, principalmente no entendimento de que a informação é um bem intangível e que o conhecimento é uma expansão da empresa e pode ser criado por comparação, conexão e conversação. Do contrário, uma visão de que o conhecimento traz poder e competição podendo atrapalhar a organização de um modo geral e restringir possibilidades de crescimento. Nesse sentido, para se promover o capital intelectual é necessário flexibilizar a estrutura empresarial.

Ademais, se a aprendizagem pode ocorrer a partir da interação e socialização, o processo de aprendizagem ocorre também por reflexão. Schön (1983) explica que existem três momentos distintos que levam a aprendizagem para a reflexão: o primeiro momento, o indivíduo observa; o segundo momento, o indivíduo age; o terceiro momento, o indivíduo reflete sobre a ação. Essas reflexões trazem aprendizados que o levam a repetir esse processo, a partir de uma nova

observação, ação e reflexão. Portanto, o conceito de reflexividade revela a importância da reflexão no processo de aprendizagem.

A reflexividade trata de uma relação com o conhecimento tácito e com as experiências passadas; por meio da reflexão atenta, o sujeito pode revisitar uma situação e reavaliar o conhecimento e o entendimento que teve a partir dele, o que se mostra comum em reuniões profissionais, discussão sobre problemas e compartilhamento de aprendizagens e de experiências de vida. A reflexividade, portanto, não é um processo limitado, pois uma experiência pode ser revisitada em momento distinto e o sujeito que a vivenciou pode atribuir significado diferente. A reflexividade trata da “ativa, persistente e cuidadosa consideração de qualquer crença ou suposta forma de conhecimento” (Dewey, 1933, p.9) e pode iluminar ideias, assimilação de fatos e solução de problemas de modo inventivo.

Quando a reflexividade se dá no âmbito coletivo, a troca de experiências pode trazer novas percepções e lições, onde são acrescentados pontos de vista e reflexões de terceiros. Souza-Silva e Davel (2007) explicam que a reflexividade, normalmente, é observada na literatura do ponto de vista individual e, não, coletivo. Esses dois autores resgataram esse conceito e o trouxeram para contextos socio-interacionais, particularmente de CoP.

A observação de reflexividade em CoP mostra como cada sujeito pode se beneficiar ao ouvir reflexões de outras pessoas, ao mesmo tempo que esse mesmo sujeito pode contribuir para outros membros do grupo quanto às reflexões que são colocadas por outros. Isso levou Souza-Silva e Davel (2007) a desenvolverem a ideia de colaboração reflexiva, a partir do estudo de CoP. Eles defendem que, “ao negociar significados em uma comunidade de práticas, os indivíduos refletem. Portanto, a reflexividade representa uma pré-condição para que a aprendizagem aconteça” (Souza-Silva & Davel, 2007, p. 56).

Esse conceito de colaboração reflexiva é mais explorado no estudo de caso deste artigo, conforme é mostrado na seção seguinte.

### **3 O ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA**

A empresa objeto desta pesquisa é o Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina (CIASC), que é a empresa pública do Governo do Estado de Santa Catarina responsável por desenvolver e entregar soluções tecnológicas inovadoras para os governos.

No seguimento do artigo, é abordado o passo a passo da metodologia de pesquisa, que possibilita escolher o melhor caminho e tornar o estudo mais prático.

### 3.1.1 O projeto “Café com Ideias”

A CoP foi batizada pelos participantes de “Café com Ideias” e se reuniu ao longo de 8 meses, realizando 15 encontros. Apresentou temáticas que jamais haviam sido tratadas dentro da organização, seja pelo enfoque do processo criativo, científico ou processual.

O Café com Ideias ocorria durante a jornada de trabalho, com duração média de duas horas e frequência quinzenal, fazendo acontecer mais aproximação entre o grupo, maior descontração nas conversas, colaboração e “costuras”, principalmente, para prototipar ideias, extrapolando resultados da CoP para a rotina de entregas, reuniões, referências, produções e validações da equipe. A cada encontro, um integrante do grupo se voluntariava para apresentar um tema no encontro seguinte; se todos concordassem de forma imediata na reunião, já se realizava o agendamento via agenda coletiva.

Quanto aos membros do Café com Ideias, ressalta-se que a maioria eram bolsistas contratados, a partir de edital via Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina - FAPESC - com incentivo à pesquisa e inovação. Os bolsistas eram de áreas distintas. Além dos bolsistas, também participam do Café com Ideias funcionários da empresa e estagiários. As áreas técnicas dos participantes abrangiam gestão do conhecimento, jornalismo, design, audiovisual, gestão de tecnologias da informação, engenharia da computação, engenharia agrônômica e economia.

No item subsequente, é apresentada a metodologia da pesquisa e a descrição do processo de estudo deste artigo.

## 3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se com abordagem qualitativa, coletando dados e interpretando fenômenos. Utiliza recursos estatísticos como de médias simples e outros cálculos, não apresentando, no entanto, os rigores estatísticos de amostra e população. Enquanto a área da ciência enquadra-se como pesquisa empírica. Os dados teóricos são necessários para analisar os dados empíricos, mas estes são determinantes para conclusões da pesquisa. Em relação à finalidade para a ciência, classifica-se como uma pesquisa aplicada, gerando conhecimentos para uma aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Quanto ao ângulo de abordagem do problema, enquadra-se dentro do contexto educação empresarial, cujo objetivo é identificar o nível de conhecimento e compreensão a respeito de atividades que podem ser classificadas (ou não) como Comunidades de Práticas, realizado pelo grupo da Assessoria de Tecnologia e Inovação no CIASC.



Quanto aos objetivos (fins) é descritivo, ao estabelecer as características e relações entre variáveis do fenômeno (Marconi & Lakatos, 2003).

Com relação aos procedimentos (Meios), segundo a autora Freire (2013, p.57), “menciona que a pesquisa com procedimentos de estudo de caso é um estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos elementos de análise, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado da vida real”. Visa conhecer em profundidade, o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, bem como o que há nela de mais essencial e característico em relação ao tema pesquisado (Gil, 2008).

No seguimento do artigo, é tratado o que se chama de instrumento de pesquisa para a coleta de dados. A partir disso, é possível comparar a diferença entre dados ou constatar semelhança de informações, visando sempre o tratamento do máximo de dados possível.

### 3.3 A APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

Para alcançarmos os objetivos desta pesquisa, fez-se necessário a aplicação de questionários, os quais foram aplicados em dois momentos distintos.

O primeiro questionário teve a finalidade de sondar as experiências dos respondentes sobre o “Café com Ideias” e as respectivas experiências de compartilhar conhecimentos em rotinas de trabalho. Já, no segundo questionário, houve o intuito de descobrir se os participantes já haviam ouvido falar sobre CoP. Também pedimos que explicassem, com as próprias palavras, o que entendiam como conceito de CoP, bem como o que reconheciam, dentre diversas atividades, como CoP.

O número de participantes de forma ativa do “Café com Ideias” é composto de onze (11) pessoas com formação acadêmica diversificada.

Na sequência, se faz a análise dos dois instrumentos de pesquisa e seus respectivos resultados.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro questionário apresentou duas perguntas abertas com a finalidade de se obter respostas mais informais. A primeira pergunta feita aos entrevistados foi: **“Qual é sua opinião sobre o “Café com Ideias”? Explique, por gentileza”**.

Dos 11 respondentes, 9 pessoas compreendem que o “Café com Ideias” é uma atividade positiva, o que corresponde a 81,8%. Deste total, 10 pessoas avaliaram que a atividade representa um espaço voltado para interação, integração e comunicação facilitada. Sete



foi com relação ao “Café com Ideias” e todas essas palavras têm aderência com a proposta do encontro, nesta prática de se reunir, que é promover o conhecimento.

A segunda pergunta procurou identificar as experiências prévias a partir do enunciado: **“Você já experimentou compartilhar seus conhecimentos em rotinas de trabalho, de forma aberta e colaborativa? Se sim, exemplifique”**. Dos 11 respondentes, nove responderam que “sim” e dois participantes responderam que “não”. Dos respondentes com respostas positivas, quatro explicaram que já realizaram algum tipo de trabalho colaborativo em que auxiliavam os colegas; três mencionaram a participação de grupo de estudo e de pesquisa acadêmica; três identificaram que realizam atividades semelhantes no dia a dia do trabalho, em pequenas proporções; outros dois mencionaram reuniões de alinhamento; já outras duas pessoas mencionaram o compartilhamento de produtos e de atas; e, por último, mais dois respondentes citaram reuniões interdisciplinares em universidades ou com diferentes áreas na própria empresa. É importante ressaltar que os respondentes não possuem familiaridade a respeito do conceito de CoP, ainda que entendam o conceito de forma intuitiva.

De fato, muitas pessoas compartilham conhecimento no ambiente profissional de diferentes formas: reuniões diárias, palestras, treinamentos, mesa redonda, capacitações, *talks*, auxílio aos colegas, entre tantas outras maneiras. Entretanto, esse tipo de compartilhamento não configura propriamente uma Comunidade de Prática, pois este conceito está atrelado a reuniões com um objetivo explícito de compartilhar conhecimento, de aprender, de solucionar problemas e de se aprimorar em determinado assunto.

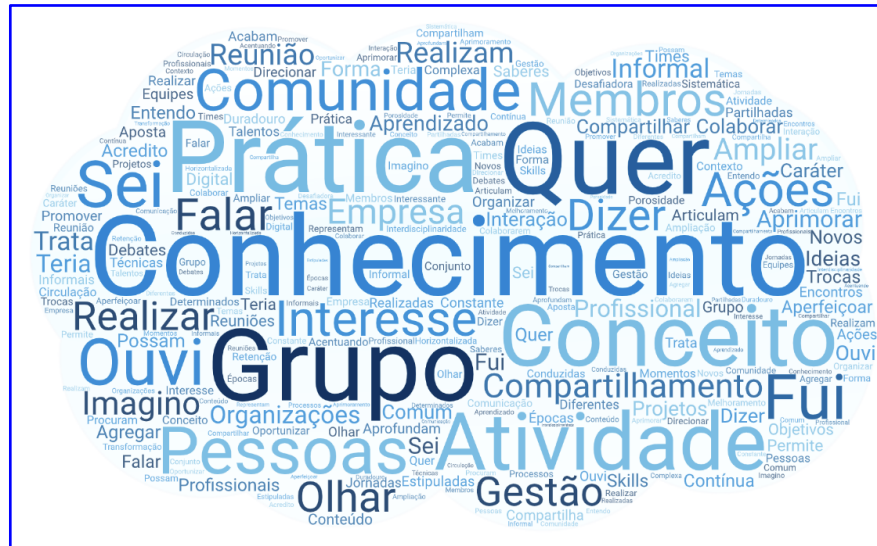
Assim, no segundo questionário, o objetivo foi investigar quais potencialidades o Café com Ideias tem trazido ao grupo da Assessoria de Tecnologia e Inovação no CIASC. Essa segunda fase do questionário se deu a partir da aplicação de 18 perguntas agrupadas em cinco blocos, relativos ao conceito de CoP, ao compartilhamento de conhecimento, à prática e aprimoramento profissional, à integração e ao trabalho em equipe e à inovação. No entanto, para atender ao objetivo deste artigo, vamos explorar apenas as perguntas do primeiro bloco.

No segundo questionário, quando perguntamos aos participantes **“1ª) Você já ouviu falar em Comunidades de Práticas - CoPs?”**, verificamos que 63,6% responderam que já ouviram falar e 36,4% responderam que não ouviram falar.

No seguimento, em relação à mesma pergunta, ao pedir informações acerca do conceito de CoP, com a pergunta **“Caso tenha respondido “Sim” na pergunta anterior, responda o que é Comunidades de Práticas (CoPs) para você? Por gentileza, conceitue com suas próprias palavras”**, metade dos respondentes associou ao conhecimento, à informação e ao aprimoramento profissional, enquanto outra metade associou a entregáveis, práticas voltadas a

resultados diretos à empresa. Para mapear as palavras mais usadas na conceituação sobre comunidades de práticas, elaborou-se outra nuvem de palavras que pode ser visualizada na Figura 2.

Figura 2 - Nuvem de palavras das respostas obtidas pela terceira questão subjetiva do questionário

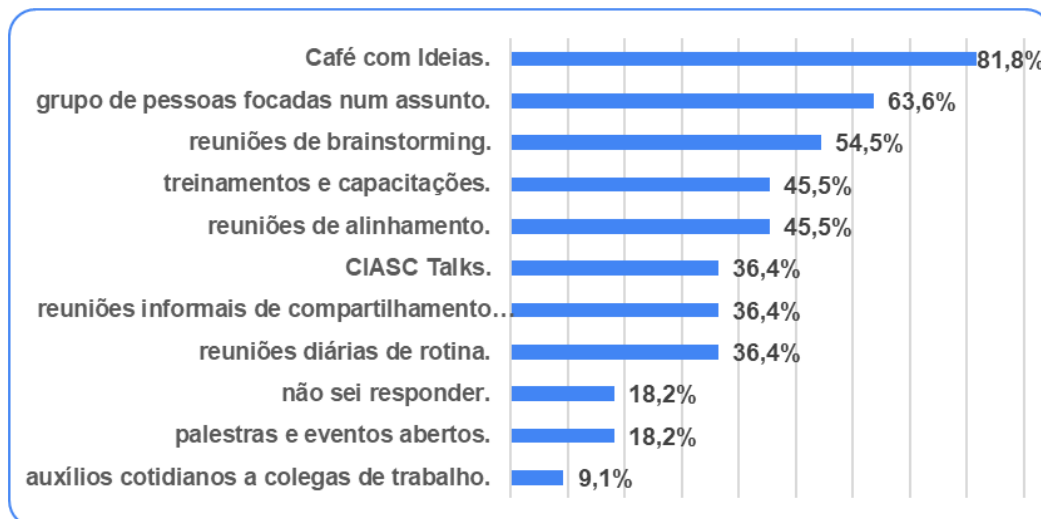


Fonte: Desenho gerado pelo programa World Clouds (2023).

Ressaltamos algumas colocações mencionadas em relação a conceituação sobre CoP entendida entre os participantes, como, por exemplo, “ampliar o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento”; “colaborar e aperfeiçoar práticas profissionais”; “grupo de pessoas que compartilha de um interesse”; “conhecimentos que possam agregar à empresa”; “grupo de pessoas que compartilham”; “interdisciplinaridade” e “compartilhamento de novos saberes”.

Embora a grande maioria dos participantes alegam ter o conhecimento sobre as CoPs, nem todas as respostas do que os participantes pensavam se tratar de uma Comunidade de Prática era condizente com o conceito. Isso foi constatado na terceira pergunta (3ª) do questionário, **“Das atividades abaixo, quais você acredita que podem ser consideradas Comunidades de Prática? (pode assinalar mais de uma opção)”**. A maioria (81,8%) apontou o Café com Ideias como uma CoP, como pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Percepção de atividades que podem ser consideradas Comunidades de Prática



Fonte: Dados da pesquisa 2022.

Além dessa resposta, 63,6% identificou como CoP um “grupo de pessoas focado no assunto”, o que é condizente com o conceito principal de uma CoP, desde que esse grupo esteja atrelado à prática profissional e ao compartilhamento de conhecimento. A definição principal de CoP, que são “reuniões informais de compartilhamento de conhecimento” foi marcada por apenas 36,4% dos participantes. Nessa mesma linha, “reuniões de *brainstorming*” obteve 54,5% de respostas e, de fato, esse formato de reunião até pode se assemelhar a CoP, contanto que envolvam o compartilhamento de conhecimento e de experiências voltadas para o trabalho. Outras respostas que foram selecionadas pelos participantes da pesquisa e não condizem com o conceito de CoP foram: “treinamentos e capacitações” (45,5%), “reuniões de alinhamento” (45,5%), “CIASC Talks”, que é uma espécie de TED Talks organizado na empresa (36,4%); “reuniões diárias de rotina” (36,4%); “palestras e eventos abertos” (18,2%); “auxílios cotidianos a colegas de trabalho” (9,1%). Além disso, 18,2% marcaram não saber responder a esta pergunta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo apresentou um estudo de caso empírico de uma CoP e teve como objetivo identificar o nível de conhecimento e compreensão a respeito de atividades que podem ser classificadas (ou não) como CoP e o uso de conhecimento compartilhado para uma colaboração reflexiva.

Inicialmente, a atividade Café com Ideias não tinha a conceituação explícita de uma CoP. Contudo, apesar do desconhecimento formal do conceito de CoP, constatou-se que a maioria dos membros havia experimentado, no passado, a prática de compartilhar

conhecimento de diferentes formas, o que propiciou uma compreensão, ainda que intuitiva, acerca do que se tratava o conceito de CoP.

A reflexividade observada nas respostas frente a experiências pretéritas de compartilhamento de conhecimento no ambiente formal propiciou uma aproximação do conceito de CoP, ao mesmo tempo que também possibilitou uma maior aproximação do compartilhar ou do “saber fazer” a CoP nas reuniões do Café com Ideias. Em outras palavras, ainda que os integrantes do Café com Ideias não soubessem do que se tratava uma CoP, conseguiram colaborar e compartilhar conhecimento, porque tiveram experiências anteriores dessa prática, em contextos diferentes. Por isso, o conceito de reflexividade colaborativa justifica as respostas e a compreensão acerca do que é ou para que serve uma CoP.

Para além da compreensão do que se está fazendo, relembra-se de que há benefícios de uma CoP, que envolvem integração, melhora de trabalho em equipe e de autoconfiança profissional e estímulo à cocriação e à inovação. Como disse Schöen (1983), bons profissionais não conseguem definir em palavras o quão capazes são.

Também se compreende que a CoP estudada propiciou uma ampliação do conhecimento tácito, mas também contribuiu para o conhecimento explícito, por se tratar das práticas profissionais e do mesmo contexto profissional entre os membros. Conforme observado, o conhecimento compartilhado do Café com Ideias é convertido por socialização, externalização e combinação, o que propicia a integração entre a equipe de trabalho.

Por fim, ressalta-se que a atividade Café com Ideias, ainda que informal, só pôde ser realizada devido ao apoio dos gerentes e assessores da empresa, que atuam para a implantação de procedimentos de Gestão da Inovação e Gestão do Conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) – Edital 08/2022.

## **REFERÊNCIAS**

- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*.
- Cenci, A. & Damiani, M.F. (2018). Desenvolvimento da Teoria Histórico-Cultural da Atividade em três gerações: Vygotsky, Leontiev e Engeström. *Roteiro [em linha]*, 43(3), 919-948. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351964738004> >.

- Coelho Junior, F. A. & Borges-Andrade, J.E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, v. 18, p. 221-234.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dewey, J. (1933). *How We Think*. Boston: D.C. Heath,
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*.
- Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996). Desenvolver um modelo de gestão do capital intelectual. *European management journal*, v. 14, n. 4, pág. 356-364.
- Freire, P.S. (2013). *Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: manual para elaboração de projetos e artigos científicos*. Curitiba: Crv.
- Garvin, D. A. (2001). *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas AS.
- Isaia, S. M. de A. & Maciel, A. M. da R. (2011). Comunidades de práticas pedagógicas universitárias em ação: construindo a aprendizagem docente. *Imagens Da Educação*, 1(1), 37-47. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ImagensEduc/article/view/12349/6504>>.
- Kim, D. H. (1993). *A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development*. Tese de Doutorado. Massachusetts Institute of Technology.
- Lave, J. & Wenger, E. (2004). *Comunidades de prática. Aprendizagem, significado e identidade*.
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. OUP USA.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Souza-Silva, J. C. de; Davel, E. (2007). Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 47, n. 3, p. 53–65. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36924>>.
- TCU. Tribunal de Contas da União. *Comunidade de Prática*. S.d. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/gestao-do-conhecimento/prestacao-de-servicos/#:~:text=O%20conceito%20de%20comunidade%20de,Project%20Management%20Institute%20\(PMI\)>](https://portal.tcu.gov.br/gestao-do-conhecimento/prestacao-de-servicos/#:~:text=O%20conceito%20de%20comunidade%20de,Project%20Management%20Institute%20(PMI)>)>.