

COMUNIDADES  
DE PRÁTICA  
EM GESTÃO  
DO CONHECIMENTO  
NA PESQUISA  
UNIVERSITÁRIA  
PAULISTA

Cintia Almeida da Silva Santos  
Cláudio Marcondes de Castro Filho



COMUNIDADES  
DE PRÁTICA  
EM GESTÃO  
DO CONHECIMENTO  
NA PESQUISA  
UNIVERSITÁRIA  
PAULISTA

Cintia Almeida da Silva Santos  
Cláudio Marcondes de Castro Filho

COMUNIDADES  
DE PRÁTICA  
EM GESTÃO  
DO CONHECIMENTO  
NA PESQUISA  
UNIVERSITÁRIA  
PAULISTA

Araraquara  
Letraria  
2021

# COMUNIDADES DE PRÁTICA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PESQUISA UNIVERSITÁRIA PAULISTA

PROJETO EDITORIAL

**Letraria**

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

**Letraria**

CAPA

**Letraria**

REVISÃO

**Letraria**

SANTOS, Cintia Almeida da Silva; CASTRO FILHO, Cláudio Marcondes de. **Comunidades de Prática em Gestão do Conhecimento na pesquisa universitária paulista**. Araraquara: Letraria, 2021.

ISBN: 978-65-86562-73-6

1. Gestão do Conhecimento. 2. Ciência da informação. 3. Comunidades de Prática. 4. Estado de São Paulo.

CDD: 20 – Biblioteconomia e ciência da informação

O texto aqui publicado é de inteira responsabilidade de seus autores.  
Esta obra ou parte dela não pode ser reproduzida por qualquer meio, sem autorização escrita dos autores.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
1.1 Por que este tema é relevante?	9
1.2 A Gestão do Conhecimento nas universidades estaduais paulistas	10
1.3 O que este trabalho almeja?	10
<b>2 GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>12</b>
2.1 Comunidades de Prática	16
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO</b>	<b>22</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS</b>	<b>26</b>
4.1 Pré-análise – Levantamento bibliográfico em fontes de informação	27
4.1.1 Pesquisa de artigos realizada na BRAPCI	27
4.2 Aplicação de questionário	29
4.3 Análise de conteúdo de Bardin.	30
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO A – PESQUISA REALIZADA NA BRAPCI – REFERÊNCIAS EXPORTADAS</b>	<b>52</b>
<b>SOBRE OS AUTORES</b>	<b>56</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O *e-book* aqui apresentado, disponível para *download* gratuito, é fruto de uma pesquisa de pós-doutorado realizada no Departamento de Educação, Informação e Comunicação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo (USP), *campus* de Ribeirão Preto. O objetivo do *e-book* é compartilhar a pesquisa realizada, de forma a oferecer aos pesquisadores e sujeitos interessados na temática de Comunidades de Prática um material de fácil acesso e leitura.

A sociedade atual está cercada de novas tecnologias e um grande volume de informação. Somos constantemente absorvidos pelas mudanças que, muitas vezes, ocorrem devido ao desenvolvimento de inúmeras tecnologias, por exemplo, atualizações de serviços bancários, compras e pagamentos de forma eletrônica, desenvolvimento de vacinas e demais fármacos, estudos remotos, entre outras atividades, produtos e serviços.

Tedesco (2006) menciona que muitas mudanças culturais na sociedade contemporânea se vinculam às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Essas tecnologias, de acordo com Takahashi (2000), são compreendidas como recursos tecnológicos utilizados de forma conjunta com objetivos comuns, a saber, alguns exemplos: aplicativos bancários, aplicativos de mensagens eletrônicas, entre outros recursos. As TICs impactam significativamente a produção de bens e serviços, assim como as relações sociais.

O antropólogo, sociólogo e filósofo Morin (2011, p. 33) aborda que um dos pontos nevrálgicos do cidadão contemporâneo é a problemática de “como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las”. Compreende-se que o intuito de tal questionamento se traduz em como assimilar e transformar a informação em conhecimento, sobretudo para que atitudes sejam tomadas e novos conhecimentos sejam gerados.

Isto posto, observa-se que as TICs propiciaram um maior volume e aceleração da produção de informação, o que ocasiona a problemática da organização e utilização dessa informação produzida em grande volume.

Neste cenário, são oportunas as colocações do sociólogo polonês Zygmunt Bauman (2004) que cunhou o conceito de *modernidade líquida* ao discorrer que a sociedade atual vive momentos de liquidez, de fluidez, em que as conexões pessoais e profissionais se dão de formas diferentes. As TICs representam um fenômeno fundamental neste processo de interação, pois possibilitam a conectividade rápida entre pessoas de diferentes lugares e em diferentes horários, por exemplo.

A sociedade contemporânea possui um grande fluxo de informação e, por muitas vezes, os indivíduos sentem-se perdidos nesse emaranhado informacional. Foi nesta conjuntura que a Gestão do Conhecimento (GC) passou a ganhar notoriedade e se solidificar.

Centrada no grande fluxo de informação, a Sociedade da Informação, de acordo com Castells (2003, 2007), é compreendida como uma sociedade alicerçada no poder do bem intangível que é a informação. Para Castells (2007), a informação caminha lado a lado com a comunicação e estas se traduzem em vetores dos poderes considerados dominantes, tanto os poderes institucionais quanto os poderes culturais.

Na atualidade, fala-se na Sociedade do Conhecimento que, segundo Hoffmann (2009), pode ser compreendida como consequência dos novos aspectos sociais, econômicos, tecnológicos e culturais da sociedade, sendo o conhecimento o ponto central dessas mudanças e aplicabilidades. O conhecimento é utilizado como valor estratégico e diferenciado para pessoas e organizações.

Isto posto, a sociedade depara-se com a seguinte problemática: administrar o conhecimento. Sabe-se que esta não é uma tarefa simples, compreendendo que o próprio conhecimento, enquanto objeto de estudo, não se apresenta com uma definição cunhada e sim com diferentes concepções, que muitas vezes geram incongruências preocupantes, tais como, atribuir ao conhecimento o mesmo significado que o atribuído à informação, aponta Soffner (2013). Segundo ele, a informação é compreendida como o dado trabalhado e o conhecimento, como um atributo que se origina da compreensão, do significado que o indivíduo forma com a informação adquirida.

Ao recorrer a Bauman (2004), pode-se compreender que o cenário contemporâneo é o de uma sociedade fluida, em que as mudanças ocorrem aceleradamente, de maneira líquida. Portanto, é imprescindível que existam mecanismos e ferramentas eficazes para o armazenamento e compartilhamento da informação, possibilitando a geração de novos conhecimentos.

Neste cenário, as universidades públicas brasileiras, como antros de produção e disseminação de conhecimento, possuem, por meio de seus pesquisadores, possibilidades de pesquisas e propostas de novas técnicas e ferramentas cada vez mais ágeis e eficazes na produção, disseminação, uso e reuso de informações estratégicas. Dessa maneira, podem levantar temáticas de estudos e desenvolvimento de pesquisas em áreas como a Ciência da Informação e a Biblioteconomia.

É dessa forma, com a necessidade de administrar o conhecimento, que a Gestão do Conhecimento (GC) ganha evidência no contexto corporativo e acadêmico. De acordo com Hoffmann (2009), a GC promove uma visão integrada das organizações, pois é responsável por gerenciar e compartilhar todo o ativo de informação das organizações. A GC se constitui em um modelo de gestão organizacional com diferencial competitivo e inovador tanto para a esfera pública, quanto privada.

No âmbito público, é possível compreender as universidades públicas do estado de São Paulo como organizações de produção de conhecimento, tendo nas graduações e nos programas de pós-graduações, voltados para o campo da Ciência da Informação e da Biblioteconomia, possibilidades de:

- a) mapear pesquisadores que atuam com GC;
- b) mapear respectivas linhas de atuação;
- c) apresentar e propor a adoção da técnica da Comunidade de Prática (CoP).

Dessa forma, a proposta deste estudo é preencher uma lacuna posta pelos autores Massaro, Dumay e Garlatti (2015), quando estes se referem à falta de investigações, redes colaborativas e propostas práticas relativas à GC no âmbito da América Latina, especificamente no contexto público.

Portanto, buscou-se ressaltar nesta pesquisa a importância da técnica da Comunidade de Prática (CoP) no contexto acadêmico da GC, sendo a CoP uma técnica social e orgânica que se desenvolve a partir do voluntariado dos indivíduos envolvidos, possibilitando a aprendizagem organizacional, por meio de interações sociais e colaborações, ratificando assim os pressupostos de Tedesco (2006) e Morin (2011).

## 1.1 Por que este tema é relevante?

Massaro, Dumay e Garlatti (2015) discorrem que as pesquisas sobre Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito público aumentaram consideravelmente na última década, porém, alguns pontos ainda precisam ser mais estimulados e foi neste sentido que essa pesquisa caminhou.

Os autores supracitados constataram que ainda são poucos os pesquisadores que investigam a temática, sendo o relacionamento e o trabalho colaborativo entre eles sucinto; as investigações realizadas pouco contribuem no caráter prático no que tange à implementação e maturidade da GC nas organizações públicas e um outro problema apontado refere-se às revistas especializadas que pouco publicaram na última década sobre a GC na América Latina.

Batista (2016) argumenta que as contribuições da GC para as organizações privadas voltam-se para a competitividade e alcance da liderança estratégica ao passo que, para as organizações públicas, a GC pauta-se como um método capaz de propiciar a qualidade e transparência dos serviços públicos prestados para a sociedade. Neste sentido, a pesquisa realizada tornou-se relevante, à medida em que buscou propiciar o suprimento de parte das lacunas identificadas pelos autores Massaro, Dumay e Garlatti (2015).

Sendo assim, a pesquisa buscou fomentar as investigações e publicações no contexto público acadêmico brasileiro. O estreitamento das relações entre os pesquisadores e suas

respectivas temáticas de investigações poderá possibilitar parcerias futuras. Entre elas, está a disseminação da técnica da CoP aos pesquisadores de GC nas universidades públicas do estado de São Paulo que ofertam cursos de graduação e/ou pós-graduação em Ciência da Informação e Biblioteconomia.

Sendo a Ciência da Informação o campo científico que, segundo Borko (1968), trata as questões epistemológicas da informação registrada, preocupada em investigar as propriedades e o comportamento informacional, os fluxos de informação e os significados do processamento da informação, é salutar e pertinente mapear quais são os pesquisadores desse campo que se debruçam sobre a temática da GC.

Para este estudo, fez-se o recorte investigativo para graduações e programas de pós-graduação em Ciência da Informação e Biblioteconomia de universidades públicas presentes no estado de São Paulo. O recorte foi necessário por tratar-se de uma pesquisa de pós-doutoramento, em que o prazo estipulado para a realização e conclusão das atividades foi de um ano.

## **1.2 A Gestão do Conhecimento nas universidades estaduais paulistas**

Compreende-se que a pesquisa realizada auxiliou no aumento das relações que podem ser estabelecidas por pesquisadores e investigações congêneres, na disseminação da técnica da comunidade prática no ambiente acadêmico, assim como no resultado de um mapeamento contemporâneo sobre a Gestão do Conhecimento no contexto das universidades públicas no estado de São Paulo, seus principais pesquisadores e linhas de atuação.

O problema de pesquisa se deu à medida em que procuramos responder o seguinte questionamento: de que maneira a proposta de elaboração de uma rede de conhecimento, dos principais pesquisadores do campo da Ciência da Informação e suas respectivas temáticas de pesquisa sobre Gestão do Conhecimento nas universidades públicas no estado de São Paulo poderá contribuir com o avanço do estado da arte sobre GC e a disseminação da técnica CoP?

## **1.3 O que este trabalho almeja?**

O principal objetivo deste trabalho foi a elaboração de uma rede de conhecimento dos principais pesquisadores do campo da Ciência da Informação e suas respectivas temáticas de pesquisa sobre Gestão do Conhecimento nas universidades públicas do estado de São Paulo, dando ênfase para a disseminação da técnica das Comunidades de Prática.

Para atingir o objetivo principal, realizamos as seguintes etapas:

- Levantamento do estado da arte sobre Gestão do Conhecimento com foco nas Comunidades de Prática – realização de pesquisas em fontes de informação especializadas para ampliar o conhecimento referente a Comunidades de Prática no contexto da Gestão do Conhecimento;
- Levantamento das universidades públicas do estado de São Paulo que ofertam cursos de graduação e pós-graduação em Ciência da Informação/Biblioteconomia;
- Levantamento dos docentes/pesquisadores de GC nas universidades públicas do estado de São Paulo que ofertam cursos de graduação e pós-graduação em Ciência da Informação/Biblioteconomia;
- Identificação das temáticas de estudo referentes à Gestão do Conhecimento dos pesquisadores do campo da Ciência da Informação e Biblioteconomia das universidades públicas do estado de São Paulo;
- Mapeamento de grupos de pesquisa em Gestão do Conhecimento e com Comunidades de Prática já existentes nessas universidades;
- Mapeamento de potenciais redes de pesquisadores colaboradores das temáticas de Gestão do Conhecimento e Comunidades de Práticas das universidades públicas do estado de São Paulo que ofertam cursos de graduação e pós-graduação em Ciência da Informação/Biblioteconomia;
- Proposição da criação de uma ampla Comunidade de Prática para os docentes/pesquisadores em Gestão do Conhecimento no contexto das universidades públicas do estado de São Paulo, facilitando assim a criação da rede de conhecimento.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC), como apontam Nonaka e Takeuchi (1997); Choo (1998); Davenport e Prusak (1998a); Barroso e Gomes (1999); Tarapanoff (2001, 2006); Valentim (2003, 2004); Azevedo (2004), Terra (2005); Targino (2007); Hoffmann (2009), Soffner (2013) e Fernandes (2019), de natureza multidisciplinar, se constitui em um termo de difícil definição e atua em diversos campos, tais como: Administração, especificamente na Teoria das Organizações, Ciência Cognitiva, Ciência da Informação, Ciência da Computação, Comunicação e Jornalista, Linguística, Sistemas de Informação e Engenharia da Produção, entre outras. Ponzi e Koenig (2002) discorrem que à medida que a GC se torna elemento perdurável nas atividades gerenciais, nos mais variados tipos de organização, ela estará mais próxima de um conceito mais fácil e de melhor compreensão.

No contexto das organizações, o conhecimento é compreendido como um recurso de fundamental importância em qualquer setor, pois auxilia: a) as organizações empresariais a se tornarem competitivas; b) as organizações públicas, na busca para o progresso da nação; c) e as organizações sem fins lucrativos e não governamentais, na busca pela excelência naquilo que realizam, como apontam Jannuzzi, Falserella e Sugahara (2016).

Neste sentido, Santos (2017) destaca que, sendo o conhecimento dotado de componentes complexos, é oriundo da mente humana e pode ser utilizado para se obter vantagem competitiva. Cada vez mais são necessárias investigações no âmbito epistemológico e empírico da GC para que sejam desenvolvidos modelos e processos que auxiliem as organizações a utilizar em potencial o conhecimento nelas existentes.

Tarapanoff (2001) discorre que vivenciamos a quebra de um paradigma histórico, considerando este período como a era da sociedade da informação e do conhecimento. A autora enfatiza que, nesse mundo conectado e globalizado, a informação se apresenta como matéria-prima, devendo ser comparada a qualquer outro fator relevante para as organizações. Isto posto, a capacidade que a organização possui de extrair e trabalhar a informação com rapidez, qualidade e eficiência pode ser fator decisivo para sua permanência e competitividade.

A GC é claramente um ato político ao passo que a gestão, ou seja, quem tem o poder na organização, decide e tem o controle sobre quem sabe o quê (DAVENPORT; PRUSAK, 1998b). Para o Comitê Executivo do Governo Eletrônico, a GC:

[...] é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO, 2004).

Para Soffner (2013), a GC deve ser uma atitude, um posicionamento das pessoas e das organizações, pois somente as pessoas e as formas como estas utilizam seus conhecimentos é que poderão elevar as competências da organização. Para o referido autor, a GC deve garantir melhoria permanente, deve servir para solucionar problemas, tomar decisões, garantindo maior produtividade, qualidade, competitividade e inovação para as organizações (SOFFNER, 2013).

Mendonça (2009) discorre que a GC só se faz possível devido à preexistência de conteúdos que sejam produzidos, que circulem entre os sujeitos e entre instituições que delas sejam originárias informações, saberes e fazeres.

A GC, para Azevedo (2004), pode ser compreendida como fortalecedora dos processos de ensino-aprendizagem, pois pode auxiliar na construção de ambientes propícios com vistas à estimulação das práticas pedagógicas e do levantamento das competências dos recursos humanos da organização, sendo necessário que as organizações de ensino dominem sua produção e gerenciamento do conhecimento.

Complementando, os autores Assumpção e Dimitrov (2010, p. 5) visualizam a GC como um “processo educacional complexo de contínua redução do tempo entre a identificação de problemas [...] e a geração de novos saberes”.

Santos (2017) corrobora os autores supracitados e destaca que a GC não se caracteriza como uma tarefa simples de se realizar, pois é carregada de características dotadas de subjetividade, a começar pelo conhecimento, que imprime complexidade ao tema, o que por vezes se contrapõe a um olhar simplificado em seu tratamento e uso.

Neste aspecto, cita-se a ênfase que se dá ao simples uso da tecnologia para a sua realização nas organizações, sendo que a “tecnologia é um meio, um ferramental de proveniência e não a ação em si”, apontam os autores Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016, p. 102).

A GC pode ser considerada um processo associativo que tem como foco as estratégias organizacionais. Desta maneira, envolve as competências dos indivíduos, pois, como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), todo conhecimento se inicia no indivíduo. Os autores (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) discorrem e propõem em suas obras o Modelo de Conversão do Conhecimento, a espiral do conhecimento.

Neste modelo, existem quatro possibilidades de conversão do conhecimento, que promovem o desenvolvimento e a integração dos indivíduos que interagem entre si, por meio das quatro etapas que compõem o ciclo da espiral do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (TAKEUCHI; NONAKA, 2004).

Os indivíduos podem compreender melhor a importância do conhecimento e estas conversões podem ser fortalecedoras na realização de trabalhos em equipes interdisciplinares,

ou seja, quanto mais o conhecimento é compartilhado e convertido, maiores são as possibilidades dos indivíduos e das organizações assimilarem novos conhecimentos. Porém, os autores salientam que é apenas com o ciclo completo que se desenvolve a GC, pois, desta forma, se torna possível a dinâmica da inovação organizacional.

Hoffmann (2009) aponta que a GC promove uma visão integrada para as organizações; ela é responsável por gerenciar e compartilhar todo o ativo de informação possuído pelas organizações. Constitui-se, portanto, em um modelo de gestão organizacional com diferencial competitivo e inovador, possuindo, assim, diferentes abordagens, tais como: gestão do capital intelectual; aprendizagem organizacional; gestão por competências; gestão da inovação e a inteligência organizacional ou competitiva (HOFFMANN, 2009).

A GC pode ser considerada um processo associativo que tem como foco as estratégias organizacionais. Dessa maneira, envolve as competências dos indivíduos. Para Barroso e Gomes (1999, p. 148), “em meio à competitividade organizacional se faz necessária a utilização do conhecimento para que se obtenha vantagens competitivas e inovação”.

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, necessitam adquirir e produzir conhecimento. A GC nunca foi tão necessária para as organizações como atualmente é. Mendonça (2009) discorre que a GC só se faz possível devido à preexistência de conteúdos que sejam produzidos, que circulem entre os sujeitos e entre instituições que delas sejam originárias informações, saberes e fazeres.

Para além disso, as organizações podem apresentar como motivações para a adoção da GC fatores como: prevenir a perda de conhecimento; contribuir para a inovação; reduzir custos e aumentar a produtividade (PLESSIS, 2005).

Compreendendo a GC como um modelo de gestão que possui foco no conhecimento, é salutar que os indivíduos tenham papel central em toda e qualquer instituição. É necessário discutir sobre GC nas organizações, assim como adotar suas técnicas e ferramentas, para que o conhecimento não fique centralizado nas pessoas e que possa ser institucionalizado, de maneira que as boas práticas fiquem à disposição das organizações.

Assim, a criação de setores que se responsabilizem sobre essa temática é essencial para uma cultura organizacional que identifique o conhecimento como um bem necessário para o desenvolvimento e a atividade organizacional, sendo esse o foco da GC: conectar as fontes de geração de conhecimento com as necessidades da organização, sejam elas públicas ou privadas.

Por mais que estudos de GC se apresentem em maior número no ambiente corporativo, no ambiente público e educacional, a GC também se faz necessária e apresenta bons resultados, visto que estimula a importância dos indivíduos e seus serviços prestados à sociedade.

A GC na esfera pública está estritamente ligada à melhoria nos produtos e serviços prestados, de modo que sua implantação e maturidade oferece possibilidades de melhores relações e interações entre os indivíduos. Neste sentido, é válido destacar a CoP como sendo uma técnica de GC de grande relevância para as interações sociais e organizacionais.

## 2.1 Comunidades de Prática

O termo Comunidades de Prática (CoPs) foi cunhado por Lave e Wenger (1991) através da publicação da obra intitulada *Situated Learning: legitimate peripheral participation* no âmbito da Teoria da Aprendizagem. A técnica CoP se define como um grupo de pessoas que compartilham interesses comuns sobre determinado assunto. Este grupo se reúne física ou virtualmente, de maneira voluntária, para compartilhar informações e buscar soluções criativas aos problemas existentes (RIBEIRO; KIMBLE; CAIRNS, 2010, p. 22). Os autores Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 4-5, grifo nosso) discorrem que:

Comunidades de Prática são grupos de pessoas que compartilham um interesse, um problema em comum ou uma paixão sobre determinado assunto e que aprofundam seu conhecimento e expertise nesta área através da interação contínua numa mesma base [...] *Estas pessoas não necessariamente trabalham juntas todos os dias, mas se encontram porque agregam valor em suas interações.* Como passam algum tempo juntas, elas compartilham informações, *insights* e conselhos. Ajudam umas às outras a resolver problemas, discutem suas situações, aspirações e necessidades. Elas ponderam pontos de vista em comum, exploram ideias e ações, assim como sondam os limites. Podem criar ferramentas, padrões, desenhos genéricos, manuais e outros documentos – ou podem simplesmente desenvolver uma tácita compreensão do que é compartilhado. Porém, elas acumulam conhecimento.

Ainda para os autores supracitados, as CoPs inicialmente foram revestidas de uma primeira definição “intuitiva” que se apresentou com o passar dos tempos, de acordo com Wenger (1998), com os seguintes componentes estruturais (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002):

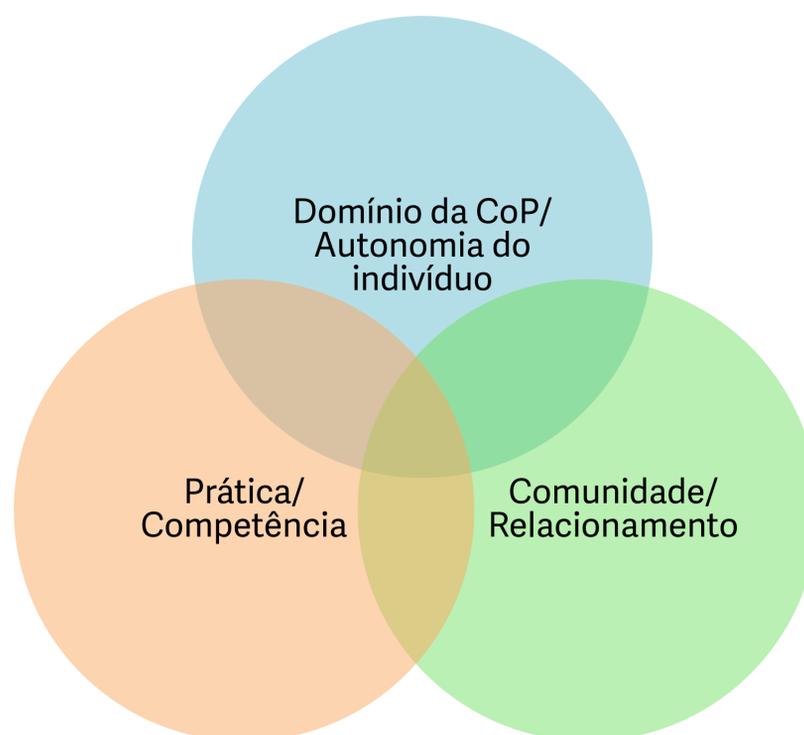
- Domínio: descrito como o elemento fundamental de uma CoP, correspondente a uma área de atividade na qual a CoP está estruturada, ou seja, o ramo de interesse do grupo que compõe a comunidade;

- Comunidade: caracteriza-se como elemento central da CoP e se constitui pelos indivíduos envolvidos e suas interações na comunidade;

- Prática: entendida como o conhecimento compartilhado pelos membros; neste componente, pode-se incluir o conjunto de estruturas, ferramentas, informações em que seja

possível constituir um repertório compartilhado dos recursos e produções utilizados ao longo do tempo. A Figura 1 exemplifica os componentes que compreendem as CoPs:

**Figura 1** – Componentes das CoPs



**Fonte:** Clementi (2014)

Para Lesser e Storck (2001) e Cassimiro (2019), as CoPs são grupos cujos membros se engajam frequentemente para o compartilhamento e a aprendizagem, baseados em seus interesses comuns.

Wenger e Wenger-Trayner (2015) destacam que as CoPs podem ser consideradas pelo conjunto/reunião de pessoas que se concentram em determinados processos coletivos de determinados domínios, compartilhando uma paixão, preocupação ou interesse por algo que elas fazem e aprendem umas com as outras nos processos de interação.

No campo educacional, os pesquisadores Rodrigues, Silva e Miskulin (2017) destacam que as CoPs se configuram como um contexto propício para o desenvolvimento de práticas colaborativas e reflexivas entre os seus membros.

Fukunaga (2020) disserta que existem três idealizações sobre as CoPs que se alinham à GC e também a inovação, sendo elas: o cultivo das CoPs geralmente possui relação com alguma estratégia de inovação; o foco principal de uma CoP é o conhecimento tácito; uma CoP precisa de pluralidade de ideias e vivências sobre um mesmo domínio.

Takimoto (2012) complementa que as CoPs se formam por indivíduos que possuem um interesse comum no aprendizado e na aplicação do que foi aprendido, podendo estes serem internos ou externos à organização.

As abordagens em GC, de acordo com Fukunaga (2019), podem ser compreendidas em:

- Inteligência e Inovação – comporta atividades de aquisição de conhecimento externo e criação de conhecimento interno;
- Interação e Colaboração – congrega atividades de compartilhamento, interação, localização e consulta;
- Aprendizagem e Educação – comporta atividades de aprendizagem formal, não formal e informal;
- Informação e Conteúdo – compreende atividades de registro e disseminação, acesso, uso e reuso.

Neste sentido, essas diferentes abordagens buscam melhorar os processos organizacionais institucionais, mas também devem se atentar aos aspectos humanos, sociais, tecnológicos, processuais e contextuais das organizações, assim, diferentes técnicas e ferramentas existem para que a GC seja implementada de maneira efetiva.

Os autores Souza e Kurtz (2014) destacam que quando a organização compreende que utilizar práticas de GC melhora seus resultados, passa a otimizar os seus próprios recursos. Neste sentido, os gestores devem participar ativamente dos processos de implementação da GC, como mencionado no modelo de Batista (2014).

A Fundação Instituto de Administração (FIA) (2009) compreende as técnicas de CoPs como formas de resolver os problemas organizacionais. Por sua vez, as ferramentas podem ser consideradas como suportes pelos quais se torna possível o desenvolvimento e a aplicabilidade das técnicas.

Lições Aprendidas, Gestão da Inovação, Páginas Amarelas, BrainStorming, CoPs são exemplos de técnicas de GC que podem contar com diversas ferramentas para sua execução, tais como: *Blogs*, Portais Institucionais, *Viodecast*, *Podcast*, Fóruns, Intranet, Videoconferência, Redes Sociais, sendo esses exemplos de ferramentas disponíveis e que possibilitam a implementação da GC, inseridas nas diferentes técnicas supracitadas.

Cita-se um exemplo: integrantes de uma CoP, que se referem a uma técnica, podem utilizar diferentes ferramentas para a realização de várias ações, tais como: reuniões remotas, videoconferências, redes sociais, entre outras.

Os autores Fernandes, Cardoso, Capaverde e Silva (2016) destacam que as CoPs podem ser compreendidas como um sistema de aprendizagem social, visto que a construção de seu conceito se solidifica tendo como base a aprendizagem e suas dimensões.

Os autores supracitados, em revisão bibliográfica sistemática realizada, destacam que as CoPs são utilizadas em organizações de diferentes naturezas, perfis e tamanhos (FERNANDES; CARDOSO; CAPAVERDE; SILVA, 2016). Neste sentido, as CoPs estão imbricadas pelo conhecimento especializado e comum que as pessoas possuem, possibilitando interações compartilhadas que estimulem a troca contínua de informações, de experiências e de vivência entre estas pessoas dentro das organizações, ideias que poderão ser advindas de integrantes externos à organização (PICCHIAI; OLIVEIRA; LOPES, 2007).

Wenger, McDermott e Snyder (2002), aliados aos preceitos de Takimoto (2012), reforçam que as CoP – também conhecidas como comunidades de conhecimento – são grupos auto-organizados informais e interdisciplinares de pessoas, internas ou externas à organização, que se vinculam para compartilhar melhores práticas, consultar especialistas, reutilizar modelos e lições aprendidas com o objetivo de solucionar problemas de forma coletiva.

As organizações que estimulam as CoP estão estimulando também a ampliação das competências e o sentimento de pertencimento à organização. De certa maneira, transferem seu patrimônio para estas pessoas, que se sentem confortáveis na busca por soluções aos problemas apresentados, ou seja, as responsabilidades passam a ser compartilhadas.

Neste sentido, Dutra (2001) realça que as pessoas que desenvolvem suas capacidades individuais transferem para a organização o que foi aprendido, ou seja, não são apenas as pessoas que acumulam conhecimento e sim toda a organização, que passa a contar com recursos humanos mais preparados para enfrentar novos desafios.

Santos (2017) afirma que as CoPs podem ser entendidas como uma rede privada, particular e não obrigatória de atividades colaborativas que possibilitam o desenvolvimento de habilidades e também a construção de ativos de conhecimento dos indivíduos, inseridos ou não dentro das organizações e da própria sociedade. As CoPs são formadas por indivíduos que se envolvem em um processo de aprendizado coletivo, à vista disso, no domínio de uma atividade humana compartilhada pela comunidade (TAKIMOTO, 2012).

O sucesso do aprendizado e das melhores práticas geradas no âmbito das CoPs chama a atenção tanto do mundo acadêmico quanto do mundo organizacional, pois o aprender de forma coletiva e assim praticar o que aprendeu é de grande interesse no cenário competitivo atual. Isso agiliza o compartilhamento do conhecimento e facilita o surgimento de novas ideias, assim, a inovação se faz presente com mais frequência na organização (TAKIMOTO, 2012).

De acordo com pesquisas realizadas por mais de uma década pelo *American Productivity e Quality Center* – APQC (2010), as CoPs vêm assumindo papel central na GC dentro das organizações visto que: auxiliam na melhoria da comunicação organizacional; auxiliam na

execução de atividades estratégicas organizacionais; possibilitam o refinamento de competências individuais e promovem o aceleração de processos inovativos nas organizações.

Neste sentido, as CoPs estão se equiparando às estruturas formais nas organizações, se solidificando cada vez mais no âmbito da GC. Podem desempenhar funções de maneira presencial, remota e também híbrida. Apresenta-se, no Quadro 1, a comparação entre CoPs e outros grupos de trabalho. O quadro, adaptado dos pesquisadores Wenger e Snyder (2000), serve para elucidar a estrutura das CoPs e suas diferenças com relação a demais grupos de trabalho existentes nas organizações.

**Quadro 1** – Comunidades de Prática e Outros Grupos de Trabalho: Características

<b>Técnicas de GC/Grupos de Trabalho</b>	<b>Qual é a finalidade?</b>	<b>Quais são os membros?</b>	<b>O que os mantém unidos?</b>	<b>Quanto tempo irá durar?</b>
Comunidades de Prática	Desenvolver capacidade dos membros envolvidos; Construir e trocar conhecimento; Resolver problemas.	Membros se organizam por afinidade	Paixão, interesse, comprometimento e identificação com o grupo e com o assunto tratado	Enquanto houver interesse em manter o grupo
Grupos Formais de Trabalho	Desenvolver um produto e prestar um serviço	Todos aqueles que se reportam ao gerente do grupo – hierarquização	Exigências de trabalho e objetivos comuns	Até a próxima necessidade de reorganização do grupo
Equipe de Projetos	Realizar uma tarefa específica	Funcionários designados pela diretoria	Marcos e metas relacionadas ao projeto	Até o final do projeto
Rede Informal	Coletar e transmitir informações de negócios	Amigos e conhecidos de uma mesma rede de negócios	Necessidades mútuas	Enquanto os indivíduos possuírem necessidades e razões para se conectar

**Fonte:** Traduzido e adaptado de Wenger e Snyder (2000).

O Quadro 1 elucidar as características que compõem as CoPs e demais grupos de trabalho. Neste sentido, destacam-se o domínio, a comunidade e a prática, como mencionado anteriormente neste estudo. Wenger, McDermott e Snyder (2002) admitem que é necessário haver um equilíbrio entre essas três características, para que as atividades se desenvolvam sem grandes conflitos. Presume-se que um grupo de trabalho pode se transformar ou até evoluir em outra dinâmica de trabalho, com o decorrer das atividades organizacionais, como é o caso da Rede Informal e da própria CoP.

Quanto às participações dos membros envolvidos nas CoPs, Wenger (1998) cunhou o conceito dos níveis de participação, no qual existem diferentes graus de participações dentro das CoPs e é um erro comum imaginar ou tentar fazer com que todos os membros possuam participações iguais. Desta forma, Wenger (1998) divide as participações em três grupos:

- Grupo principal ou central, com cerca de 10% a 15% dos integrantes. Neste grupo, os membros são mais engajados e podem ser considerados o coração ou os líderes das CoPs;
- Grupo ativo, com cerca de 15% a 20% dos integrantes. Neste grupo, os indivíduos frequentam as reuniões, participam dos fóruns, porém, com intensidade menor do que os indivíduos do grupo principal;
- Grupo periférico, os indivíduos pouco participam, porém, neste grupo, se apresentam cerca de 65% a 75% dos participantes. Os indivíduos geralmente assistem a interatividade dos que estão no grupo ativo.

Não diferente de outros grupos de trabalho, as CoPs precisam de lideranças e mediadores, para que as participações sejam administradas com parcimônia, as tarefas sejam desenvolvidas e os objetivos sejam alcançados satisfatoriamente. Diante do arcabouço teórico utilizado, pode-se compreender que a CoP se apresenta como uma técnica de interação social propulsora de autonomia dos sujeitos envolvidos nos processos de GC nas diferentes organizações. A criação de uma CoP parte de princípios como interesse e disponibilidade e está intrinsecamente ligada às experiências que cada indivíduo carrega, seus valores e expectativas com relação aos motivos que os levaram a criar e vivenciar uma CoP.

O conhecimento tácito, como mencionado por Fukunaga (2020), é uma das idealizações de uma CoP. Desse modo, os indivíduos participantes de uma CoP possuem conhecimento tácito em diferentes níveis para socializar, aumentando assim seu repertório, que possivelmente se tornará explícito e por consequência organizacional, em maior ou menor nível.

Faz-se neste trabalho uma analogia de uma CoP com um clube de leitura, pois, neste último, sujeitos com aspirações similares se reúnem voluntariamente para a partilha de leituras de interesse coletivo, em que cada indivíduo deixa suas impressões e projeções sobre a leitura realizada e não necessariamente precisam atuar no mesmo local de trabalho. Neste sentido, todos os membros envolvidos neste clube de leitura adquirem conhecimento e partilham informações organicamente, atendendo os requisitos de domínio, prática e comunidade, sendo esses os componentes que formalizam uma CoP.

No caso específico de uma organização, o despertar por assuntos convergentes e, a partir desse fato, a busca de melhorias, soluções de problemas ou estímulos propulsores, pode caminhar para a consolidação e manutenção de uma CoP. A seguir, apresentamos o Percurso Metodológico efetuado para a realização tanto da pesquisa bibliográfica quanto empírica.

# 3. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa aqui apresentada, de caráter bibliográfico e exploratório-descritivo, buscou realizar um levantamento bibliográfico da temática “Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática na Base de Dados em Ciência da Informação” (BRAPCI), assim como a sistematização da busca realizada e dos resultados obtidos. Posteriormente, realizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2011). Neste sentido, foi feita uma busca simples na BRAPCI com a expressão “gestão conhecimento comunidades prática” no dia 01 de outubro de 2020 e obteve-se um retorno de 23 registros<sup>1</sup>.

Optou-se por uma investigação de caráter exploratório-descritivo, pois a pesquisa carrega como essência de metodologia inventariante e descritiva em que se objetiva atender os objetivos da pesquisa. Ressalta-se que, na etapa do levantamento bibliográfico, os materiais utilizados em pesquisa anterior (de doutorado, cf. SANTOS, 2017) foram novamente avaliados e lidos e nos casos de convergência com a pesquisa realizada, foram utilizados para compor o referencial teórico deste relatório.

A pesquisa de doutorado mencionada acima foi concluída em 2017. Propôs um modelo de gestão do conhecimento para instituições de educação profissional e tecnológica. O modelo de gestão do conhecimento proposto teve como eixo central a implementação de um repositório institucional, sendo a CoP utilizada neste processo.

Paralelamente ao levantamento bibliográfico e para atender os objetivos da pesquisa, realizou-se o levantamento das universidades públicas presentes no estado de São Paulo<sup>2</sup> e seus respectivos departamentos e pesquisadores sobre a temática de GC. Esta temática está vinculada à área da Ciência da Informação – Biblioteconomia. Assim, foi possível desenhar uma panorâmica de pesquisadores da região sudeste brasileira.

As universidades identificadas se apresentam no Quadro 2 – Universidades públicas do estado de São Paulo que ofertam cursos de Ciência da Informação e Biblioteconomia, como nosso objeto de estudo:

**Quadro 2** – Universidades públicas do estado de São Paulo que ofertam cursos de Ciência da Informação-Biblioteconomia

<b>Universidade</b>	<b>Graduação</b>	<b>Início</b>	<b>Pós-Graduação</b>	<b>Início</b>
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	Biblioteconomia e Ciência da Informação	1994	Ciência da Informação	2016
Pesquisa da Graduação realizada em: <a href="https://www.dci.ufscar.br/departamento">https://www.dci.ufscar.br/departamento</a> . Acesso em: 04 mar. 2021. Pesquisa da Pós-Graduação realizada em: <a href="http://www.ppgci.ufscar.br/documentos">http://www.ppgci.ufscar.br/documentos</a> . Acesso em: 04 mar. 2021.				

<sup>1</sup> O link da pesquisa realizada na BRAPCI está disponível em: <https://bit.ly/3tCOSwy>. Acesso em: 01 out. 2020.

<sup>2</sup> Foram feitas pesquisas em buscadores e chegou-se a uma lista completa disponível na Wikipedia. Listas de Escolas de Biblioteconomia. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista\\_de\\_escolas\\_de\\_biblioteconomia#S%C3%A3o\\_Paulo](https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_escolas_de_biblioteconomia#S%C3%A3o_Paulo). Acesso em: 26 set. 2020.

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)	Biblioteconomia	1977	Ciência da Informação	2001
Pesquisa da graduação feita em: <a href="https://bit.ly/3AhxPCQ">https://bit.ly/3AhxPCQ</a> Acesso em: 04 mar. 2021. Pesquisa da Pós-Graduação em: <a href="https://bit.ly/3nsuFbH">https://bit.ly/3nsuFbH</a> Acesso em: 04 mar 2021.				
Universidade de São Paulo. Escola de Comunicação e Artes (ECA)	Biblioteconomia	1967	Ciência da Informação	2006
Pesquisa da Graduação em: <a href="http://www3.eca.usp.br/cbd/perfil">http://www3.eca.usp.br/cbd/perfil</a> Acesso em: 04 mar. 2021. Pesquisa Pós-Graduação em: <a href="http://www3.eca.usp.br/pos/ppgci">http://www3.eca.usp.br/pos/ppgci</a> Acesso em: 04 mar. 2021.				
Universidade de São Paulo. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto.	Biblioteconomia e Ciência da Informação.	2003	-	-
Pesquisa da Graduação em: <a href="https://bit.ly/3lI0wlx">https://bit.ly/3lI0wlx</a> Acesso em: 04 mar. 2021.				

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Pesquisas foram feitas nos portais das universidades: UFSCar, USP e UNESP (conforme constam *links* no Quadro 2) para o levantamento de informações referentes aos programas de graduação e pós-graduação analisados, assim como o levantamento dos docentes/pesquisadores que posteriormente responderam ao questionário proposto. Esse questionário foi elaborado com objetivo de conhecer um pouco mais os pesquisadores/docentes respondentes que atuam nos cursos de graduação e pós-graduação mencionados no Quadro 2.

Neste sentido, de acordo com informações constantes no Quadro 2, os programas de graduação e pós-graduação existentes estão consolidados, sendo o primeiro curso de graduação implantado o da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) em 1966. A Pós-Graduação mais recente é a da UFSCar, iniciada no ano de 2016.

Após o levantamento das instituições públicas presentes no estado de São Paulo, assim como de seus docentes/pesquisadores, foi feito posteriormente um contato com os departamentos dos referidos cursos para aplicação do questionário (APÊNDICE A), sendo esse o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa, aliado ao levantamento bibliográfico anteriormente citado.

Os participantes da pesquisa, que colaboraram de forma voluntária, tratam-se de docentes/pesquisadores das instituições já mencionadas no Quadro 2, são que atuam nos cursos de graduação e pós-graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação, não necessariamente atuantes em GC e/ou CoPs. Neste sentido, o questionário aplicado pode identificar quais os docentes/pesquisadores das instituições verificadas, atuam com CoPs em GC.

Destaca-se que o diagnóstico organizacional foi subdividido em Graduação e Pós-graduação, podendo os pesquisadores atuarem nas duas modalidades de ensino (porém, os sujeitos de pesquisa responderam ao questionário apenas uma vez). Com relação ao questionário, ele foi elaborado de forma estruturada com perguntas fechadas e foi enviado aos departamentos das instituições pesquisadas, conforme Quadro 2.

O questionário foi elaborado em plataforma *on-line Google Forms* e o contato com os pesquisadores foi realizado por meio de mensagens eletrônicas (*e-mails*) enviadas duas vezes especificamente nos dias 25 de abril de 2021 e 03 de maio de 2021. O questionário ficou aberto para respostas por quinze dias, compreendendo o período de 25 de abril a 09 de maio de 2021. Os *e-mails* dos docentes/pesquisadoras foram coletados nos *sites* dos departamentos das universidades.

Posteriormente, diante do diagnóstico realizado, intensificou-se o diálogo com os pesquisadores, através de análise dos questionários, para que os objetivos específicos da pesquisa pudessem ser atendidos, assim como categorizar as informações para o desenvolvimento do projeto da pesquisa, anteriormente proposto.

Foi utilizado o método de análise de conteúdo baseado em Bardin (2011) para estudo e tratamento dos dados obtidos através da aplicação dos questionários e das entrevistas. Na referida análise de conteúdo, Bardin (2011) destaca que são necessárias três etapas, a saber: pré-análise, exploração do material e tratamentos dos resultados (inferência e interpretação). Dessa forma, o Quadro 3 expressa as etapas da análise de conteúdo:

**Quadro 3** – Etapas da Análise de Conteúdo

Pré-análise	Levantamento bibliográfico realizado, leitura de materiais bibliográficos, estruturação do questionário e entrevistas
Exploração do material	Elaboração e desenvolvimento do referencial bibliográfico a partir do levantamento realizado, aplicação dos instrumentos de coleta de dados
Tratamentos e Resultados	Categorização e análise dos resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, análise e diálogo com o referencial bibliográfico para corroborar ou refutar a hipótese de pesquisa. Apresentação de resultados obtidos

**Fonte:** Elaborado pela autora.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados presentes neste texto estão subdivididos de acordo com as pesquisas e instrumentos de coleta de dados utilizados. Subdivididos, também, de acordo com a Análise de Bardin (2011), conforme etapas descritas no Quadro 4.

## 4.1 Pré-análise - Levantamento bibliográfico em fontes de informação

O levantamento bibliográfico foi realizado durante todo o pós doutoramento, de modo que o diálogo com o referencial teórico foi constante, objetivando aliar levantamento bibliográfico com pesquisa empírica. O portal de periódicos da CAPES e a BRAPCI foram constantemente utilizados e demonstraram resultados satisfatórios para alcançar o objetivo da pesquisa.

Com base no material coletado, foram feitas seleção, leituras e análises do referencial teórico para composição da escrita e construção dialógica com o referencial teórico.

### 4.1.1 Pesquisa de artigos realizada na BRAPCI

No dia 01 de outubro de 2020, foi realizada uma busca simples da temática “Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática” na BRAPCI – Base de Dados em Ciência da Informação. A BRAPCI é uma Base de dados de Periódicos em Ciência da Informação publicadas no Brasil desde 1972. Obteve-se um retorno de 22 registros<sup>2</sup>.

A busca foi realizada novamente no dia 9 de maio de 2021 e obteve-se o mesmo retorno de 22 registros, ou seja, não houve inserção de novos registros. As referências do levantamento realizado se encontram no ANEXO A, que foi gerado a partir da pesquisa realizada na BRAPCI em 09 de maio de 2021.

Diante do exposto, algumas análises e resultados puderam ser extraídos desse levantamento, como segue:

- Não houve delimitação de período de pesquisa, portanto, a investigação compreendeu o período de 1972 até maio de 2021, sendo que foram publicados os dados apresentados no Quadro 4 – Quantidade de Publicações na BRAPCI por Ano.

---

<sup>2</sup> O link da pesquisa realizada na BRAPCI está disponível em: <https://bit.ly/2YQ5nKd>. Acesso em: 01 out. 2020.

**Quadro 4** – Quantidade de publicações na BRAPCI por ano

<b>Ano</b>	<b>Quantidade de artigos</b>
2010	2
2011	1
2012	2
2014	2
2016	3
2017	4
2018	3
2019	4
2020	1
Total	22

**Fonte:** Elaborado pela autora.

- o artigo com data mais antiga indexado é do ano de 2010, ou seja, a BRAPCI compreende publicações da área de CI desde 1972 e somente em 2010 constou um artigo referente à estratégia de busca utilizada;
- desde 2010, exceto os anos de 2013 e 2015 não apresentaram artigos indexados;
- dos 22 registros, apenas 8 disponibilizam texto completo;
- com relação aos periódicos publicados, o Quadro 5 apresenta os títulos e quantitativos.

**Quadro 5** – Títulos e quantitativos publicados

<b>Periódico</b>	<b>Publicações</b>
AtoZ	1
Ciência da Informação	3
Ciência da Informação em Revista	1
Datagrama Zero	2
Em Questão	2
Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação	1
Encontros Bibli	1
Informação e Profissões	1
Múltiplos Olhares	1
Perspectivas em Ciência da Informação	1

Perspectivas em Gestão & Conhecimento	6
Revista ACB	1
Revistas Eletrônica de Comunicação, Informação, Inovação e Saúde	1
Total	22

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Verifica-se que essa temática está na pauta das pesquisas em CI e GC, visto que o periódico com o maior número de publicações é *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, publicação renomada da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

A Figura 2 apresenta uma nuvem de palavras gerada a partir das referências listadas na pesquisa realizada na BRAPCI e verificou-se que as palavras *conhecimento, informação, gestão e prática* estão em evidência.

**Figura 2** – Nuvem de Palavras Referências BRAPCI



**Fonte:** Elaborada pela autora.

Na subseção seguinte, será detalhada a aplicabilidade do questionário, como parte integrante da pesquisa empírica descrita neste texto.

## 4.2 Aplicação de Questionário

Os questionários (APÊNDICE A) foram aplicados durante o mês de abril de 2021. O universo de pesquisa compreende 79 docentes/pesquisadores das universidades públicas do estado de São Paulo que ofertam cursos de Graduação e Pós-graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Composto por doze questões, variadas entre múltipla escolha e questões abertas, foi aplicado sem grandes problemas aos sujeitos de pesquisa e analisados. O questionário foi elaborado no intuito de, aliado ao levantamento bibliográfico feito e também à pesquisa realizada na BRAPCI, subsídios pudessem ser elencados para responder ao objetivo da pesquisa que

é: elaborar uma rede de conhecimento dos principais pesquisadores do campo da Ciência da Informação e suas respectivas temáticas de pesquisa sobre Gestão do Conhecimento nas universidades públicas do estado de São Paulo, dando ênfase para a disseminação da técnica da Comunidade de Prática.

Isto posto, mais adiante, as questões constantes no questionário (APÊNDICE A) serão detalhadas e analisadas.

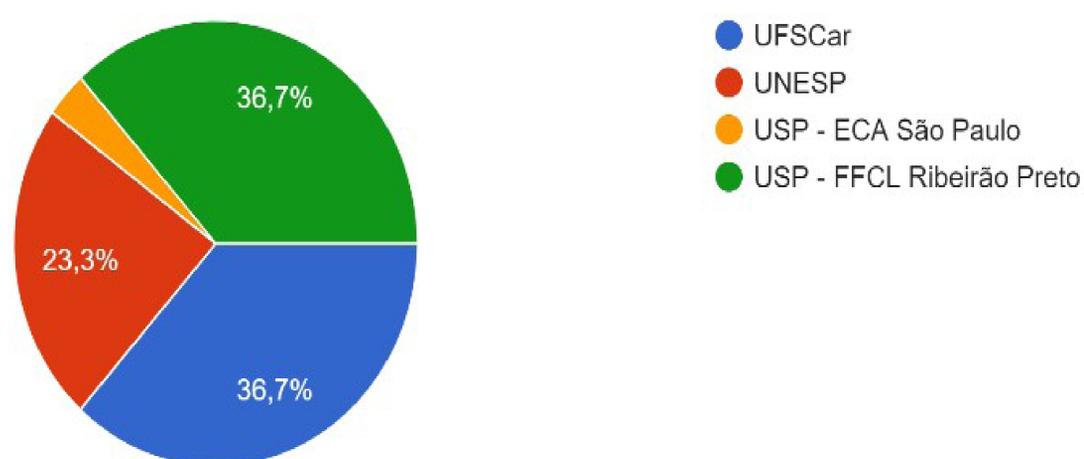
### 4.3 Análise de conteúdo de Bardin

São apresentadas as informações obtidas por meio do questionário para que seja feita a análise de conteúdo da fase empírica da pesquisa. Do total de 79 potenciais respondentes, foram obtidas 30 respostas, o que corresponde a 37,97% do universo de pesquisa. Considera-se expressivo o retorno de 37,97% de respostas ao questionário tendo em vista o período pandêmico e o curto prazo para respostas aos questionários, que foi de apenas quinze dias.

Desse modo, serão apresentadas primeiramente as questões em que puderam ser elaborados gráficos para melhor elucidação:

**Gráfico 1** – Instituição de trabalho/pesquisa

Qual sua instituição de trabalho / pesquisa (com vínculo empregatício)?  
30 respostas

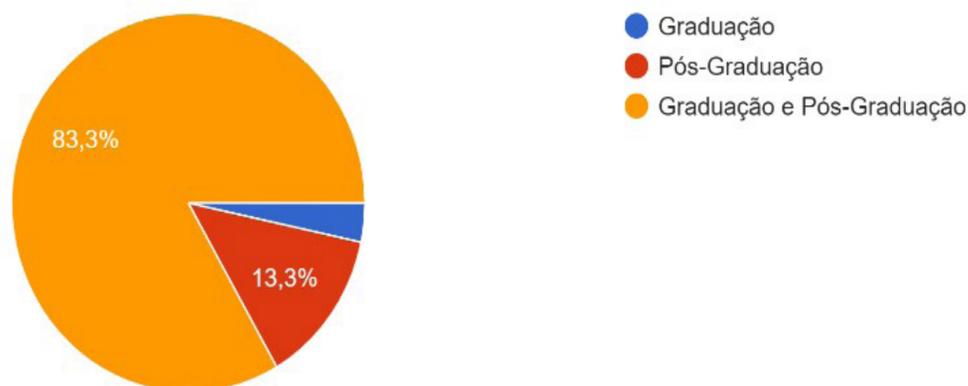


**Fonte:** Elaborado pela autora.

O retorno das respostas com relação aos vínculos institucionais compreendeu os seguintes resultado: UFSCar (36,7%), empatada com a FFCLRP/USP (36,7%), seguidas da UNESP (23,3%) e ECA/USP (0,3%).

### Gráfico 2 – Aulas ministradas

2) Ministra aulas:  
30 respostas



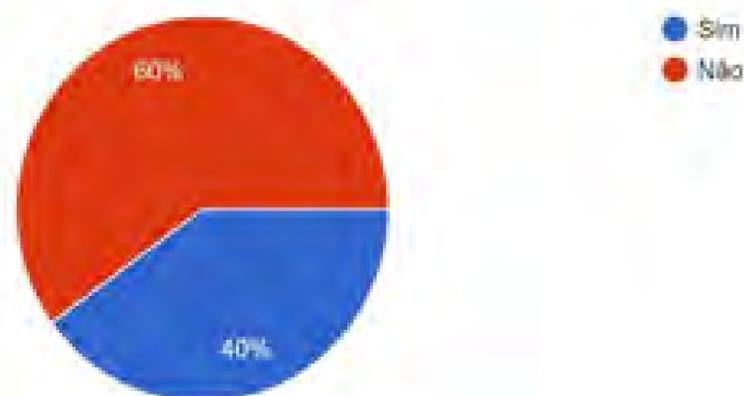
Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos docentes/pesquisadores ministra aulas tanto na graduação quanto na pós-graduação, percentual que representa 83,3%. O percentual de 13,3% ministra aulas somente na pós-graduação e apenas 0,4% ministra aulas apenas na graduação.

Identifica-se, inclusive somado ao levantamento desses docentes-pesquisadores para aplicação dos questionários, que os nomes dos mesmos apareciam tanto na listagem de docentes da graduação quanto na de pós-graduação nos *sites* institucionais.

### Gráfico 3 – Disciplinas

3) Ministra disciplinas que sejam relacionadas à Gestão do Conhecimento nos cursos em que ministra aulas?  
30 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas obtidas, 60% dos docentes-pesquisadores não ministram aulas relacionadas à temática de GC, enquanto 40% ministram. Nesse sentido, esse percentual é expressivo para levantamento de dados e informações, no sentido de colaborar com a pesquisa.

**Gráfico 4 – Grupos de pesquisa**

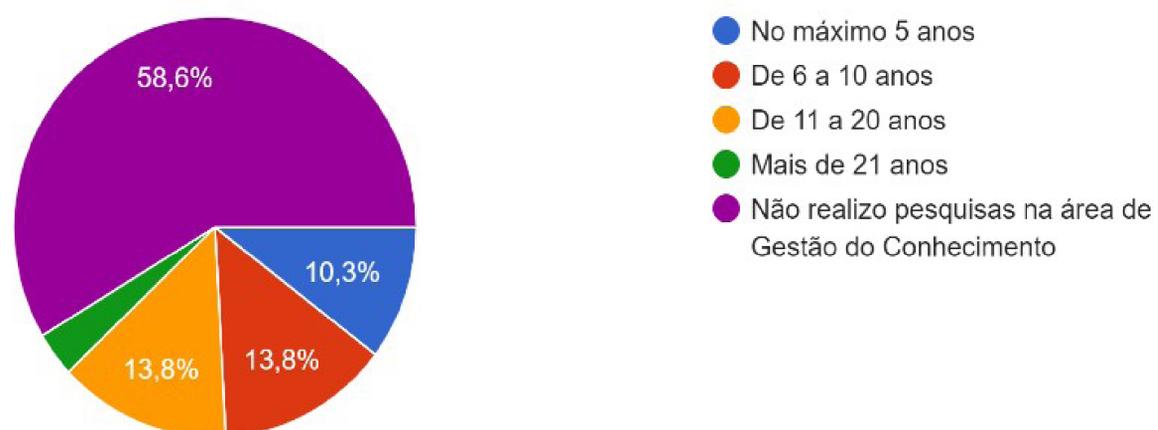


**Fonte:** Elaborado pela autora.

A maior parte dos respondentes não está associada a nenhum grupo de pesquisa relacionado à GC (56,7%); os docentes-pesquisadores que fazem parte de algum grupo de pesquisa concentram essa relação dentro de suas próprias instituições de ensino (30%). As relações entre suas instituições e outras representam 10%; já as relações fora das instituições de vínculos desses pesquisadores somam 13.3%.

**Gráfico 5 – Tempo de pesquisa**

5) Há quanto tempo dedica suas pesquisas em Gestão do Conhecimento?  
29 respostas



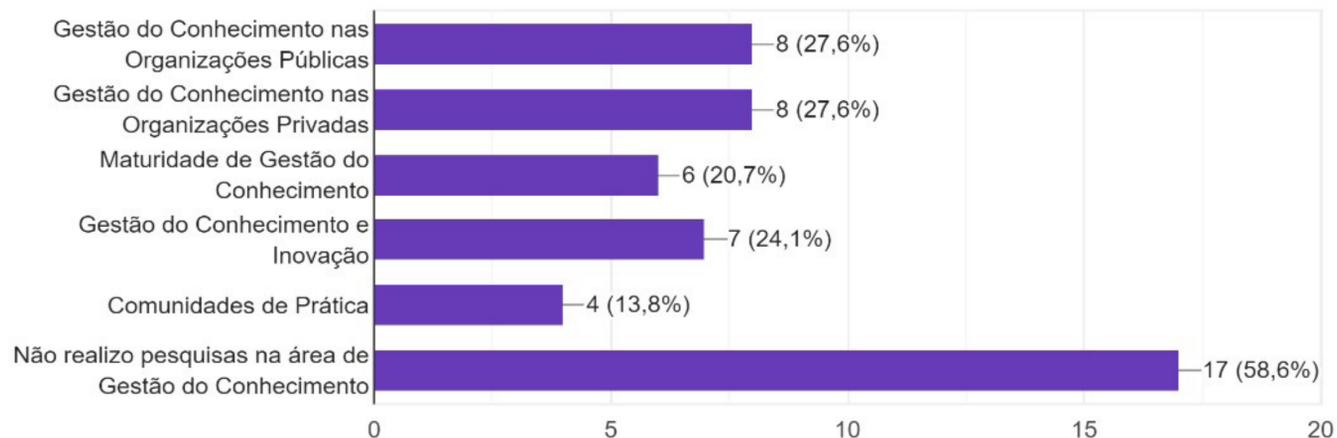
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Como a maior parte dos docentes-pesquisadores não realiza pesquisas em GC, o percentual de 58,6% refere-se aos respondentes que não pesquisam em GC. Dentre os que pesquisam, 13,8% pesquisa GC de 6 a 10 anos, 13,8% pesquisam GC de 11 a 20 anos, 10,3% pesquisam há no máximo 5 anos e 3,5% pesquisam sobre GC há mais de 21 anos.

### Gráfico 6 – Frentes de atuação

6) Dentro da Gestão do Conhecimento quais suas frentes de atuação? Pode assinalar mais de uma opção

29 respostas



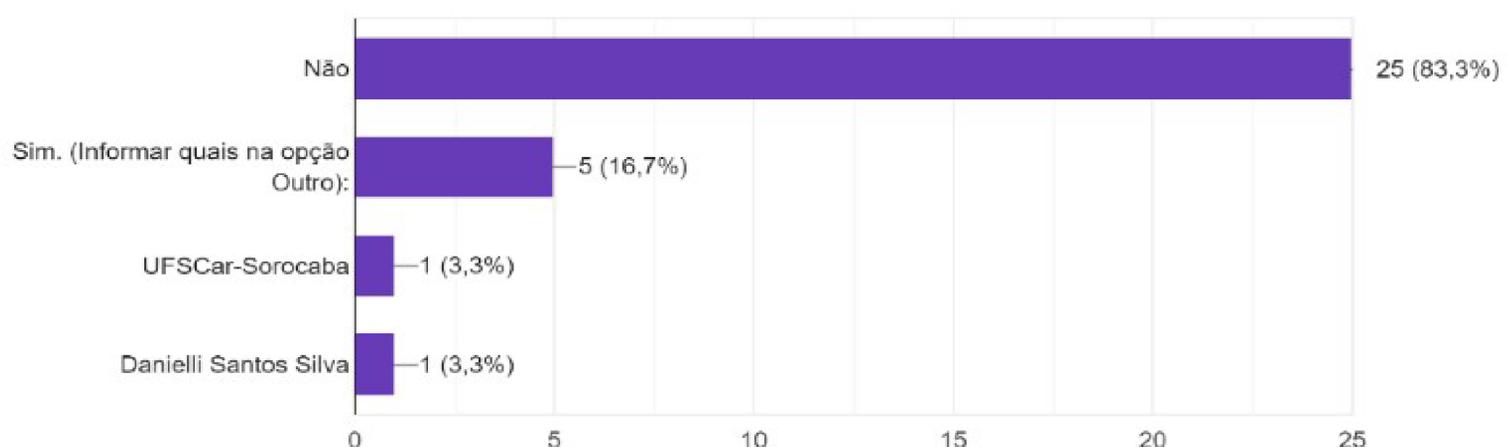
Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta questão especificamente, identifica-se o percentual de pesquisadores em GC que atuam/pesquisam CoPs. Esse percentual refere-se à 13,8%. De acordo com as respostas apresentadas, verifica-se uma concentração de pesquisas em GC voltadas para as organizações públicas (27,6%) e também privadas (27,6%). Assim, a técnica da CoP, de acordo com as respostas obtidas, poderá ser amplamente divulgada entre os respondentes que atuam com GC, mas não estudam as CoPs. Porém, vale ressaltar que a maioria dos docentes/pesquisadores consultados não atuam na área de GC (58,6%)

### Gráfico 7 – Parcerias

7) Realiza estudos em parceria com outros pesquisadores em Gestão do Conhecimento de outras instituições?

30 respostas

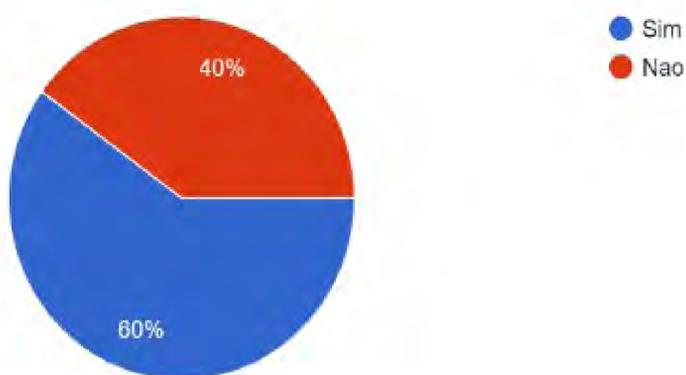


Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos docentes/pesquisadores não realiza pesquisa em GC em parceria com outras instituições GC (83,3%), porém o percentual que realiza destacou a UFSCar *Campus Sorocaba* como sendo uma instituição parceira de pesquisa.

**Gráfico 8** – Comunidade de Prática

8) Tem conhecimento da técnica de Comunidade de Prática?  
30 respostas

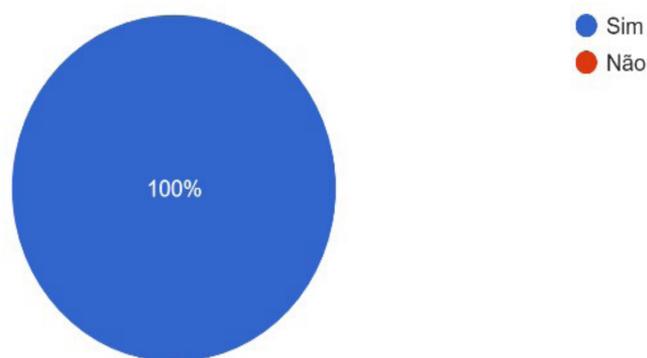


**Fonte:** Elaborado pela autora.

Apesar de não atuarem com a CoP, a maioria dos docentes/pesquisadores possui conhecimento sobre a técnica (60%). Apenas 40% não possui conhecimento sobre a CoP.

**Gráfico 9** – Rede estadual de pesquisadores

9) Considera importante a elaboração de uma rede estadual de pesquisadores em Gestão do Conhecimento, no âmbito das universidades públicas do Estado de São Paulo?  
30 respostas



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Questionados sobre a possibilidade da elaboração de uma rede estadual de pesquisadores em GC no âmbito das universidades públicas no estado de São Paulo, as respostas dos 30 sujeitos de pesquisa foram positivas, totalizando 100% das respostas.

As respostas referentes às questões 10, 11 e 12 estão apresentadas abaixo, pois tratam-se de questões abertas. Neste sentido, foram criadas categorias com essa massa documental recebida.

**10) Enquanto pesquisador(a), quais as dificuldades que enfrenta nos estudos em Gestão do Conhecimento? Caso não pesquise nessa área, não precisa responder.** As respostas foram numeradas para separar os trechos que correspondem a cada respondente.

- 1 - O diálogo firmado com universidades fora do Brasil. Entendo que, atualmente, o Brasil se encontra aquém na projeção de investimentos para esta área.
- 2 - Na área da educação, temos parcerias com outros pesquisadores e instituições. Porém, minha área é formação de professores e currículo. Acredito que esta proposta de Gestão de Conhecimento é necessária e atende uma demanda atual. Parabéns pela iniciativa.
- 3 - Formar as novas gerações de pesquisadores
- 4 - Alguns dos problemas/desafios são: falta de estímulo para aprender, para o que é preciso a criação de ambientes que estimulem a aprendizagem; pensar em novos métodos ou mistura de métodos mais ativos que estimulem a aprendizagem e a transferência de conhecimento teórico-prático; desenvolvimento de competências humanas internas, a gestão adequada de pessoas e o estímulo ao desenvolvimento de comunidades virtuais; novas formas de gerenciamento do conhecimento e inovação com pessoas e/ou grupos interdisciplinares para resolver problemas e melhorar a tomada de decisão informada; formação de grupos de pesquisa e difusão do conhecimento internacionais e multidisciplinares.
- 5 - O desconhecimento de muitas instituições sobre os princípios de GC que podem ser aplicados, como trabalhar com essa gestão em organizações familiares, por exemplo. Ainda existe muita resistência para a valorização da GC como diferencial competitivo. Como pesquiso ambientes organizacionais privados, é sempre complicado obter a permissão dessas organizações para realizar a pesquisa de campo. Aplicabilidade.
- 6 - Acesso a recursos financeiros, visando pagamento de bolsas para alunos, aquisição de equipamentos e ferramentas computacionais, participação em eventos, entre outros.
- 7 - Enquanto professora, sinto falta de livros e outros materiais mais didáticos para uso na graduação.
- 8 - Nenhuma.
- 9 - No caso das organizações privadas, a maior dificuldade é o acesso aos processos de Gestão do Conhecimento promovidos pelas organizações. De modo geral, é mais simples a proposta de projetos em que a organização seja usada como estudo de caso, numa abordagem propositiva do tema em relação à vivência organizacional; o pesquisador propõe atividades para depreender resultados de mudanças comportamentais. Quando se pretende identificar aspectos da GC no ambiente corporativo, a experiência demonstra que os profissionais tendem a ser menos objetivos na apresentação de suas experiências, o que pode indicar um viés de confirmação das práticas preconizadas pela organização, sem que isso corresponda à realidade das práticas organizacionais.
- 10 - Recursos financeiros para acessos informacionais.
- 11 - Parcerias internacionais.
- 12 - Compreensão do tema; parece que tudo se enquadra e, na realidade, tem diretrizes próprias.

A partir das respostas percorridas pelos docentes/pesquisadores participantes, elenca-se algumas categorias:

- necessidade de formação/aperfeiçoamento dos profissionais;
- necessidade de abertura e de ampliação de parcerias entre as universidades brasileiras e as instituições estrangeiras;
- necessidade de um ambiente de aprendizagem e materiais didáticos adequados e que estimulem a criação de novos conhecimentos;
- necessidade de aquisição de tecnologias modernas;
- falta de recursos financeiros;

- desvalorização da GC;
- retenção do conhecimento implícito;
- dificuldade de aplicabilidade da GC.

Neste sentido, diante dos fatores elencados, observa-se vários obstáculos que dificultam a aplicabilidade da GC nos mais variados ambientes, inclusive, nas universidades pesquisadas.

**11) Quais os caminhos futuros a serem percorridos pela Gestão do Conhecimento? Caso não pesquise nessa área, não precisa responder.** As respostas foram numeradas para separar os trechos que correspondem a cada respondente.

- 1 - A continuidade de estudos para a projeção de índices de desenvolvimento e que repercutam em fatores de cidadania, políticas públicas e qualidade de vida de suas comunidades.
- 2 - Como não pesquiso, não tenho informações e conhecimentos suficientes para responder.
- 3 - Certamente, a formação das novas gerações de pesquisadores com sensibilidade para a questão.
- 4 - Desenvolver sistemas de gestão de informação e conhecimento eficientes úteis para resolver problemas reais e que sejam capazes de antecipar-se e adaptar-se às mudanças rapidamente nas organizações públicas e privadas. Além disso, esses sistemas devem permitir:
  - 4.1 - Proteger o conhecimento crítico para evitar perdê-lo.
  - 4.2 - Transferir e compartilhar o referido conhecimento para disponibilizá-lo a quem dele necessitar.
  - 4.3 - Identificar o conhecimento que será necessário e Revolução 4.0 e seus desdobramentos, etc. São as tendências envolvendo interatividade, mobilidade, acessibilidade, convergência de mídias, etc.
- 5 - Acredito que diz respeito a aprofundar os aspectos relacionados ao processo cognitivo no que tange à construção do conhecimento. Consolidação.
- 6 - Domínio dos algoritmos computacionais. Fomento de espaços que maximizem a oportunidade de encontros presenciais.
- 7 - A inserção da Gestão do Conhecimento na prática.
- 8 - A gestão do conhecimento precisa se apropriar melhor dos temas da Cultura organizacional e trabalhar numa perspectiva temporal mais longa. A criação de projetos de GC foge do conceito de gestão que é a permanência dos processos. O que vemos constantemente são ações em dois caminhos:
  - 8.1 - A criação de repositórios destinados à reunião de conhecimento explícito de muitas naturezas diferentes num mesmo local;
  - 8.2 - A implantação de projetos (Comunidades de Prática, melhoria contínua entre muitos outros modelos), que se exaurem em um curto espaço de tempo (poucos anos). Nos dois casos, a perenidade das ações dependeria muito mais de uma mudança cultural profunda com a criação de processos de socialização mais significativos e consistentes e de processos de registro mais duradouros e mais interessantes para uso.
- 9 - No contexto do grande volume de informações, a ampliação de pesquisas em GC, principalmente na busca de inovações.

As respostas com relação ao futuro da GC despertam inúmeras possibilidades em diferentes áreas de atuação, desde que existam condições para seu desenvolvimento, tais como: um aprofundamento na aplicabilidade da GC, interlocução maior entre GC e outras temáticas, como cultura organizacional e repositórios institucionais, assim como a ampliação de pesquisas em GC.

**12) Como a comunidade de Prática pode colaborar com o desenvolvimento da GC? Caso não pesquise nessa área, não precisa responder.** As respostas foram numeradas para separar os trechos que correspondem a cada respondente

- 1 - Grupos de cidadãos, em suas comunidades específicas, poderiam gerenciar reuniões periódicas com a finalidade de acompanhar assuntos prioritários e essenciais de discussão.
- 2 - Fazendo analogia com outras áreas do conhecimento, a Comunidade de Prática pode auxiliá-los em pesquisas que ampliem o conhecimento científico e experiencial nessa área.
- 3 - A produção de conhecimento a partir da inventividade e da imaginação científica. Esforços conjuntos das organizações públicas e privadas e da comunidade científica para integrar a teoria a uma aplicação efetiva e consistente que evite as práticas isoladas da gestão do conhecimento e informação. Se houver um planejamento adequado da CoP (definição de identidade, estruturação tecnológica e dos processos básicos de funcionamento), podem assumir um papel-chave na GC porque irão permitir ultrapassar estruturas hierárquicas, funções, aspectos geográficos e temporais, proporcionando a geração de conhecimento, compartilhamento e a retenção desse conhecimento entre as pessoas nas organizações. O compartilhamento de conhecimento é essencial para a construção de novos conhecimentos. Eu faço parte de uma rede nacional de gestão do conhecimento, visando justamente a troca e a colaboração, por meio do acesso e compartilhamento do conhecimento
- 4 - Compartilhamento de problemas e construção de soluções de forma coletiva.
- 5 - Desenvolvendo a pesquisa e a inserção na prática.
- 6 - Embora não seja uma pesquisadora da Comunidade de Prática, entendo que ela pode ser uma importante estratégia de mudança de cultura voltada à criação do conhecimento, se deixar de lado a concepção tradicional, uma ferramenta em momentos específicos, e passar a utilizar uma nova abordagem do conceito de trabalho em equipe no ambiente corporativo, que ainda permanece viciado no modelo da revolução industrial (atividade segmentada, sem conhecimento do todo pela maioria dos participantes do grupo). Uma abordagem mais próxima do que é realizado em áreas que tradicionalmente usam equipes, como os esportes coletivos e a saúde hospitalar, poderia representar uma grande mudança de paradigma no ambiente corporativo, porque a ideia é de que a existência daquela área depende objetivamente de que a equipe trabalhe de maneira coesa e consistente para um resultado comum. Talvez seja exatamente este o "calcanhar de Aquiles" da GC tal qual é aplicada ainda hoje.
- 7 - Através de discussões, diálogos e envolvimento das pessoas nos seus contextos vivenciais e soluções de problemas organizacionais.

Com relação à colaboração das CoP, as respostas demonstram a necessidade de essa técnica ser mais disseminada e utilizada, os docentes/pesquisadores demonstraram interesse na utilização ampla das Cop, utilizando o caráter voluntário das CoP para abrir diálogos e discussões em que sejam possíveis compartilhamento de problemas e também de soluções nos mais variados ambientes.

Isto posto, com as três questões abertas respondidas, foi possível elaborar a Figura 3, que se refere a uma nuvem de palavras, ou seja, as palavras que mais apareceram nas respostas abertas.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui apresentada teve seu objetivo geral atendido, já que a metodologia foi executada de maneira satisfatória. Há que se destacar o contexto pandêmico em que toda a pesquisa foi desenvolvida e concluída, assim como o tempo de pesquisa disponível, que foi de doze meses ininterruptos.

Alguns dados puderam ser levantados com relação: ao estado da arte sobre GC e sobre a técnica da Comunidade de Prática; sobre seus pesquisadores e sobre as parcerias já existentes e potenciais aos próprios pesquisadores e às universidades públicas do estado de São Paulo que possuem cursos de graduação e/ou pós-graduação em biblioteconomia e Ciência da Informação.

Neste sentido, identificou-se que a maioria dos pesquisadores/docentes participantes da pesquisa não estudam GC e nem CoPs, no entanto, se mostraram interessados no desenvolvimento da pesquisa, na importância da GC, da CoP, assim como na necessidade de aplicabilidade da GC nas instituições onde atuam.

A discussão sobre a absorção da GC nas instituições tanto públicas quanto privadas foi levantada pelos respondentes da pesquisa realizada, assim como a necessidade de aplicabilidade da GC, de compreensão e abertura das organizações para que a GC propicie vantagens competitivas para essas organizações.

Estudos e treinamentos sobre GC são necessários para que os indivíduos que atuam nas organizações estejam receptivos à GC, especificamente no contexto público da América Latina, como apontam Massaro, Dumay e Garlatti (2015). Isto posto, a proposição de redes colaborativas corrobora com os autores supracitados, assim como a presente pesquisa indica.

Buscou-se se também disseminar a relevância da CoP no contexto acadêmico, tendo em vista que a maioria dos pesquisadores/docentes que respondeu ao questionário não utiliza as CoPs. Desse modo, a pesquisa serviu como instrumento de divulgação e ampliação desta técnica.

Fortalecer as experiências e compartilhar pesquisas no âmbito da GC, das universidades públicas do estado de São Paulo e de seus docentes/pesquisadores (do campo da Biblioteconomia e da Ciência da Informação), é fortalecer também o avanço da Ciência, visto que a GC se traduz em um meio de sistematizar e otimizar o uso da informação para a criação e compartilhamento de novos conhecimentos.

Isto posto, tendo em vista o objetivo geral da pesquisa, que se traduz em elaborar uma rede de conhecimento dos principais pesquisadores do campo da Ciência da Informação e suas respectivas temáticas de pesquisa sobre Gestão do Conhecimento nas universidades públicas do estado de São Paulo, sugere-se como encaminhamento a criação da Rede de Docentes

e Pesquisadores em Gestão do Conhecimento/Comunidades de Prática das universidades públicas do estado de São Paulo – ReCoP-SP.

Os docentes/pesquisadores dos departamentos de Graduação/Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação das UFSCar, USP (ECA e FFCLRP) e UNESP Marília, que atuam com GC, produzem muito sobre. Neste sentido, recorre-se à Mendonça (2009), para quem a GC só se faz possível devido à preexistência de conteúdos que sejam produzidos, que circulem entre os sujeitos e entre instituições que delas sejam originárias informações, saberes e fazeres.

As experiências dos docentes/pesquisadores são múltiplas e acabam por ocorrer de forma isolada, dentro de cada universidade. Neste sentido, juntar esforços para pesquisas, publicações de livros e artigos, participações e criações de eventos, treinamentos e sobretudo a busca pela aplicabilidade da GC de forma conjunta e colaborativa só fortalecerá os sujeitos atuantes em GC que já produzem, que possuem saberes como apontado por Mendonça (2009).

A sugestão de criação da ReCoP-SP se dá no sentido de fortalecer o que já é feito, de dar visibilidade e amplitude à GC de forma ampla em todo o estado de São Paulo, de solidificar e juntar esforços, por exemplo, na criação e consolidação de uma agenda de prospecções e parcerias, assim como de boas práticas realizadas.

Finaliza-se destacando o relevante papel da BRAPCI na organização e disseminação de informações referentes à temática abordada nesta pesquisa, sendo essa uma fonte que pode ser utilizada como um canal propagador da ReCoP-SP proposta na pesquisa.

# REREFÊNCIAS

AMERICAN PRODUCTIVITY E QUALITY CENTER (APQC). Communities of Practice: An **APQC Overview** (2010). Disponível em: <https://www.apqc.org/resourcelibrary/resource-listing/eight-key-findings-about-communities-practice>. Acesso em: 16 out. 2020.

ASSUMPÇÃO, R. P. S.; DIMITROV, P. **Gestão do Conhecimento**: uma estratégia para o desenvolvimento do Sistema Único de Saúde – SUS. São Paulo: FUNDAP, 2010.

AZEVEDO, M. L. J. **A Educação como política pública**. Campinas: Autores Associados, 2004. v. 5. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, mar./abr. 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656/6201>. Acesso em: 08 jun. 2021.

BATISTA, F. F. **Programa de aperfeiçoamento de carreiras**: módulo 4 – etapas de implementação do plano de gestão do conhecimento. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/398flmS>. Acesso em: 24 jun. 2021.

BATISTA, F. F. (org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6018?mode=full>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BJÖRK, B. C. **Scientific communication life-cycle model**. 2005. Disponível em: <https://bit.ly/3EjWicM>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BORKO, H. Information Science: What is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, jan. 1968. (Tradução Livre). Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2532327/mod\\_resource/content/1/Oque%C3%A9CI.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2532327/mod_resource/content/1/Oque%C3%A9CI.pdf). Acesso em: 20 abr. 2020.

CARVALHO, M. A.; ROVER, A. Comunidades virtuais de prática e os ambientes virtuais colaborativos nas aplicações do governo eletrônico. In: RODRIGUEZ, N. C. (ed.). **Inclusión Digital**: perspectivas y experiencias, Zaragoza: Editora Prensas Universitarias de Zaragoza, 2010, p. 75-104. Disponível em: <https://bit.ly/393NCcr>. Acesso em: 27 mar. 2021.

CASSIMIRO, W. O que é uma Comunidade de Prática. **Expresso 3**. 2019. Disponível em: <https://espresso3.com.br/o-que-e-uma-comunidade-de-pratica/>. Acesso em: 18 out. 2020.

CASTELLS, M. A era da intercomunicação. In: CASTELLS, M. *et al.* **Caminhos para uma comunicação democrática**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2007.

CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.

CLEMENTI, J. **Diretrizes motivacionais para comunidades de prática baseadas na gamificação**. 2014. Dissertação (Mestrado) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO. Oficinas de planejamento estratégico. Relatório consolidado. Comitês técnicos. Brasília, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/2YV4JLE>. Acesso em: 24 jan. 2021.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998b.

DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, G. J. Gestão do Conhecimento: o que é, importância e como aplicar. **Fundação Instituto de Administração**, 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 18 out. 2020.

FERNANDES, F. R.; CARDOSO, T. A.; CAPAVERDE, L. Z.; SILVA, H. F. N. Comunidades de Prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. **AtoZ**: novas práticas em informação e conhecimento, v. 5, n. 1, p. 44-52. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v5i1.46691>. Acesso em: 30 out. 2020.

FUKUNAGA, F. **Abordagens em GC**. SBGC. 2019. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/abordagens-em-gc>. Acesso em: 10 jan. 2021.

FUKUNAGA, F. Colaboração e Inovação em Pesquisa & Desenvolvimento: Comunidades de Prática em Centros de Pesquisa Aplicada. **SBGC**. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/398p3e9>. Acesso em: 09 jan. 2020.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Apostila de técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento e inovação. 2009. Disponível em: <http://www.slideshare.net/Jacbrasp/apostila-gesto-do-conhecimentoe-inovao>. Acesso em: 04 jul. 2021.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do Conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009,

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do Conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. Belo Horizonte, **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2462>. Acesso em: 10 abr. 2021.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LESSER, E. L.; STORCK, J. Communities of practice and organizational performance. **IBM Systems Journal**, v. 40, n. 4, p. 831-841, 2001.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.

MELO, E. S.; ALMEIDA, M. C. Comunidades de Prática e suas características: um estudo na Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, ENANCIB, 16, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2015. Disponível em: <http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/3075/1109>. Acesso em: 12 maio 2021.

MENDONÇA, A. V. M. O processo de comunicação todos-todos e a produção de conteúdos: desafios à gestão do conhecimento. In: MOYA, J.; SANTOS, E. P.; MENDONÇA, A. V. L. **Gestão do Conhecimento em saúde no Brasil**: avanços e perspectivas. Brasília: organização Pan-americana da Saúde, 2009.

MORIN, E. **Os sete saberes para à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

PICCHIAI, D.; OLIVEIRA, P. S. G.; LOPES, M. S. Gestão do Conhecimento e as comunidades de prática. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 23, n. 68, n. 23, p. 45-55, 2007.

PLESSIS, M. Drivers of knowledge management in the corporate environment. **International Journal of Information Management**, v. 25, n. 3, p. 193-202, 2005.

PONZI, L. J.; KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? **Information Research**, Lund, v. 8, n. 1, oct. 2002.

RIBEIRO, R.; KIMBLE, C.; CAIRNS, P. Quantum phenomena in communities of practice. **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 21-27, 2010. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0268401209001406/1-s2.0S0268401209001406-main.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2021.

RODRIGUES, M.; SILVA, L.; MISKULIN, R. Conceito de Comunidade de Prática: um olhar para as pesquisas na área da Educação e Ensino no Brasil. **Revista de Educação Matemática**, v. 4, n. 6, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3lqSOwy>. Acesso em: 07 jan. 2021. DOI: 10.25090/remat25269062v14n162017p16a33

SANTOS, C. A. S. **Modelo de gestão do conhecimento para organizações de educação profissional e tecnológica**: a Comunidade de Prática na implementação de um repositório digital institucional. 2017. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9486>. Acesso em: 29 mar. 2021.

SOFFNER, R. **Gestão do Conhecimento e do potencial humano**. Piracicaba: Edição do Autor, 2013 (e-book).

SOUZA, A. M.; KURTZ, D. J. Análise de modelos para a gestão do conhecimento organizacional: o caso do Serviço Social da Indústria/PE. **Int. J. Knowl. Eng. Manag.**, Florianópolis, v. 3, n. 6, p. 64-88, jul./nov. 2014. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/viewFile/2778/3471>. Acesso em: 05 fev. 2021.

TAKAHASHI, T. (org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (org.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TAKIMOTO, T. **Afinal, o que é uma Comunidade de Prática?** Blog SBGC. 2012. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/afinal-que-e-uma-comunidadepratica>. Acesso em: 13 abr. 2021.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.**

Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. Disponível em: <http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2c%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2021.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UnB, 2001.

TARGINO, M. G. O óbvio da informação científica: acesso e uso. **TransInformação**, Campinas, v. 19, n. 2, p. 95-105, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=5597>. Acesso em: 08 jan. 2021.

TEDESCO, J. C. **Educar na sociedade do conhecimento.** Araraquara: Junqueira & Marin, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento o grande desafio empresarial:** uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **InfoHome.** 2004. Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 09 jul. 2021.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência cooperativa em organizações. **Datagramazero.** Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: [http://www.datagramazero.org.br/jun03/F\\_I\\_art.htm](http://www.datagramazero.org.br/jun03/F_I_art.htm). Acesso em: 09 fev. 2021.

WENGER, E. **Communities of practice:** learning, meaning and identity. New York: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. **Communities of practice and social learning systems:** the career of a concept. 2010. Disponível em: <http://wenger-trayner.com/wpcontent/uploads/2012/01/09-10-27-CoPs-and-systems-v2.0.pdf>. Acesso em: 11 maio 2021.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R. A.; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice:** a guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 1, p. 139-145, 2000.

WENGER, E.; WENGER-TRAYNER, B. Communities of practice: a brief introduction. **Revista de Educação Matemática**, 2015.

# APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Esse questionário, instrumento de coleta de dados dessa pesquisa de pós-doutorado, pretende auxiliar na resolução do seguinte problema de pesquisa: de que maneira a proposta de elaboração de uma rede de conhecimento dos principais pesquisadores do campo da Ciência da Informação e suas respectivas temáticas de pesquisa sobre Gestão do Conhecimento – técnicas de Comunidade de Prática nas universidades públicas do estado de São Paulo poderá contribuir para a avanço do estado da arte sobre Gestão do Conhecimento?

O estudo objetiva elaborar uma rede de conhecimento dos principais pesquisadores do campo da Ciência da Informação/Biblioteconomia e suas respectivas temáticas de pesquisa sobre Gestão do Conhecimento nas universidades públicas do estado de São Paulo, dando ênfase para a técnica da Comunidade de Prática.

Neste sentido, é necessário realizar um mapeamento dos grupos de pesquisa existentes, quais as linhas de atuação dos docentes/pesquisadores e o conhecimento acerca da Comunidade de Prática. A participação dos pesquisadores não é obrigatória, mas muito importante para que a pesquisa atinja o objetivo proposto.

1) Qual é a sua instituição

UFSCar – *Campus São Carlos*

UNESP – *Campus Marília*

USP – *Campus São Paulo*

USP – *Campus Ribeirão Preto*

2) Ministra aulas na:

Graduação

Pós-Graduação

Graduação e Pós-Graduação

3) Ministra disciplinas relacionadas à Gestão do Conhecimento nos cursos em que ministra aulas?

Sim

Não

4) Faz parte de algum grupo de pesquisa em Gestão do Conhecimento?

Em sua Universidade

Em outra Universidade/Instituição. Qual? \_\_\_\_\_

- Em sua Universidade e em Outra Universidade/Instituição. Qual: \_\_\_\_\_
- Não faz parte de nenhum grupo de pesquisa em Gestão do Conhecimento
- 5) Há quanto tempo dedica suas pesquisas em Gestão do Conhecimento?
- No máximo 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 21 anos
- 6) Dentro da Gestão do Conhecimento, quais suas frentes de atuação? Pode assinalar mais de uma opção:
- Gestão do Conhecimento nas organizações públicas
- Gestão do Conhecimento nas organizações privadas
- Maturidade de Gestão do Conhecimento
- Gestão do Conhecimento e Inovação
- Comunidades de Prática
- Outras: \_\_\_\_\_
- 7) Realiza estudos em parceria com outros pesquisadores em Gestão do Conhecimento de outras instituições?
- Sim. Informais quais: \_\_\_\_\_
- Não
- 8) Tem conhecimento da técnica de Comunidade de Prática?
- Sim
- Não
- 9) Considera importante a elaboração de uma rede estadual de pesquisadores em Gestão do Conhecimento, no âmbito das universidades públicas do estado de São Paulo?
- Sim
- Não

- 10) Enquanto pesquisador(a), quais as dificuldades que enfrenta nos estudos em Gestão do Conhecimento?
- 11) Quais os caminhos futuros a serem percorridos pela Gestão do Conhecimento?
- 12) Como a Comunidade de Prática pode colaborar com o desenvolvimento da GC?

# ANEXO A – PESQUISA REALIZADA NA BRAPCI – REFERÊNCIAS EXPORTADAS<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Pesquisa realizada em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/basket>. Acesso em: 09 maio 2021.

ARAÚJO, Sueny Gomes Leda; BATISTA, Rafaela Romaniuc; ARAÚJO, Wagner Junqueira de. Práticas organizacionais em gestão do conhecimento que contribuem com a segurança da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, n. esp., v. 10, p. 3853, 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/148629>>. Acesso em: 09 maio 2021.

BEM, Roberta de; AMBONI, Narcisa de Fátima. Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da UFSC/Knowledge management practices: the case of the university library UFSC. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, n. 1, v. 18, p. 736-751, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/65533>. Acesso em: 09 maio 2021.

BERNETT, Deborah; VARVAKIS, Gregorio Jean. Desafios das tecnologias de informação e comunicação sob a perspectiva da gestão do conhecimento na sociedade em redes. **DataGramZero**, n. 3, v. 11, p. A01, 2010. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/7091>. Acesso em: 09 maio 2021.

CORNÉLIO, Neiva Aparecida Gasparetto; ABREU, Aline França de; COSTA, Eliete de Oliveira. Espaço interativo: modelo de relação universidade? empresa baseada em comunidades de prática. **Ciência da Informação**, n. 1, v. 39, 2010. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/19693>. Acesso em: 09 maio 2021.

DRAGO, Isabela; SILVA, Helena de Fátima Nunes; SATO, Karoline Aparecida Scroch. Contribuições do Movimento Nós Podemos Paraná para a criação e compartilhamento de conhecimentos. **Em Questão**, n. 1, v. 20, p. 165-188, 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/9807>. Acesso em: 09 maio 2021.

FERNANDES, Flávia Roberta; CARDOSO, Tiago Alves; CAPAVERDE, Lisiane Zynger; SILVA, Helena de Fátima Nunes. Comunidades de Prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, n. 1, v. 5, p. 44-52, 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/15766>. Acesso em: 09 maio 2021.

GOMES, Micarla do Nascimento; OLIVEIRA, Gabriella Domingos de; SOUZA, Rayane de Oliveira; AZEVEDO, Maria do Socorro Borba. Gestão do bibliotecário nas atividades de incentivo à leitura. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, n. 2, v. 3, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/63372>. Acesso em: 09 maio 2021.

LIRA, Suzana de Lucena; ARAÚJO, Wagner Junqueira de; DUARTE, Emeide Nóbrega. Cenários prospectivos para implantação de comunidades de prática em unidades de contabilidade em universidades públicas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, n. 1, v. 7, p. 170-190, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/52856>. Acesso em: 09 maio 2021.

LIRA, Suzana de Lucena; DUARTE, Emeide Nóbrega. Comunidade de Prática como estratégia de Gestão do Conhecimento na contabilidade pública de Universidades Federais do Brasil. **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, n. XX ENANCIB, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/124149>. Acesso em: 09 maio 2021.

LIRA, Suzana de Lucena; SOUZA, Edivanio Duarte; SILVA, Edcleyton Bruno Fernandes; OLIVEIRA, Gabriella Domingos de. Gestão do Conhecimento e Comunidade de Prática na Ciência da Informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, n. esp., v. 10, p. 88-107, 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/148648>. Acesso em: 09 maio 2021.

MACEDO, Valéria; DANTAS, Daniele Cristina; GUEDES, Rodrigo Duarte; CAVALCANTI, Marcos do Couto Bezerra. O uso do aplicativo WhatsApp nas práticas de gestão do conhecimento: o caso de uma comunidade virtual informal de profissionais na área de tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, n. esp., v. 8, p. 135-150, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/105763>. Acesso em: 09 maio 2021.

MELO, Elisete de Sousa; ALMEIDA, Mariza Costa. Comunidades de Prática: um estudo de caso REDARTE/RJ. **Informação@Profissões**, n. 2, v. 4, p. 87-111, 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/66351>. Acesso em: 09 maio 2021.

MELO, Elisete de Sousa; MORAES, Miriam Gontijo; COSTA, Mariza Almeida. Características de comunidades de prática existentes no Serviço de Informação em Arte: o caso da REDARTE/RJ. **Perspectivas em Ciência da Informação**, n. 2, v. 24, p. 3-13, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/118731>. Acesso em: 09 maio 2021.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de; GALLOTTI, Mônica Marques Carvalho; CECATTO, Adriano. Desafios para a biblioteca pública no processo de planejamento da formação e desenvolvimento do acervo. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n. 48, v. 22, p. 15-26, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/34473>. Acesso em: 09 maio 2021.

SANTOS, Rocelle Gil; CÂNDIDO, Ana Clara. Bibliotecas como *makerspace*: oportunidades de implementação a partir de um caso prático. **Ciência da Informação em Revista**, n. 1, v. 6, p. 114-125, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/113710>. Acesso em: 09 maio 2021.

SARRUF, Patrícia Giselle; SILVA, Helena de Fátima Nunes. Comunidades de Prática virtuais e a troca e criação de conhecimentos em micro e pequenas empresas. **DataGramZero**, n. 1, v. 13, 2012. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/7599>. Acesso em: 09 maio 2021.

SOUSA, Clarice Francisco de; SOUZA, Elisabete Gonçalves. Comunidades de Prática: aprendizado e compartilhamento de conhecimento entre trabalhadores nas organizações. **Em Questão**, n. 2, v. 25, p. 348-369, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/113759>. Acesso em: 09 maio 2021.

STRIK, Marcelo Antonio; MOLINA, Letícia Gorri. Gestão do Conhecimento em empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação: análise do ambiente. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, n. 3, v. 10, p. 167-188, 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/152936>. Acesso em: 09 maio 2021.

TAVARES, João Luis; RIBEIRO, Alexandre Moretto; FIORIO, Mauro. Um estudo de implantação de comunidades de prática em um portal institucional. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, n. 3, v. 5, 2011. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/130343>. Acesso em: 09 maio 2021.

TREVISAN, Luciana Calvo; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. Gestão do Conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, n. 2, v. 47, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/99232>. Acesso em: 09 maio 2021.

WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; STEIL, Andrea Valéria. Transformações conceituais de Comunidades de Prática: da aprendizagem situada à Gestão Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, n. esp., v. 8, p. 102-117, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/105747>. Acesso em: 09 maio 2021.

WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe; OLIVEIRA, Isabela Cristini Gonçalves de; STEIL, Andrea Valéria; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Artur de. O uso de Comunidades de Prática Virtuais (VCOPS) para fins de inovação segundo percepção de seus membros. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 109-125, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/52628>. Acesso em: 09 maio 2021.

# SOBRE OS AUTORES

## Cintia Almeida da Silva Santos

Pós-doutora em Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática – Departamento de Educação, Informação e Comunicação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo (USP). Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade pela UFSCar (2017), Mestra em Ciência, Tecnologia e Sociedade pela UFSCar (2012). Possui MBA em Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento pela UNISEB (2021), MBA em Gestão de Unidades de Informação pela UNICEP (2009) e Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação pela UFSCar (2003). Pesquisadora do Núcleo de Informação em Ciência, Tecnologia, Inovação e Sociedade (NICTIS-UFSCar). Desde 2006, atua como Bibliotecária-Documentalista no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP).



ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1832-3751>

## Cláudio Marcondes de Castro Filho

Professor Associado na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (USP). Livre-Docente em Políticas Públicas e Formação Profissional da Informação (2018). Pós-doutor em Biblioteca Escolar na Universidade Aberta de Lisboa (2018). Mestre e Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de São Paulo. Graduado em Comunicação Social pela Faculdade Anhembí Morumbi (1989) e em Biblioteconomia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (1981). Tem experiência na área de Ciência da Informação, como subárea geração e uso da informação, atuando nos seguintes temas: recursos informacionais, tipologias de unidades de informação, biblioteca escolar e políticas públicas do livro, leitura e biblioteca. Vice-Chefe do Departamento de Educação, Informação e Comunicação, da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (USP).



ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0889-4291>

Publique seu e-book com a gente!

 Letraria®



