

SOLANGE FRANCISCA MAZZAROTO

Redes de conhecimento empresariais:
Um estudo de caso sobre as "Comunidades de Conhecimento" de
uma empresa multinacional brasileira"

Dissertação de mestrado
Abril de 2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

SOLANGE FRANCISCA MAZZAROTO

REDES DE CONHECIMENTO EMPRESARIAIS:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS "COMUNIDADES DE
CONHECIMENTO" DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL
BRASILEIRA

RIO DE JANEIRO
2014

SOLANGE FRANCISCA MAZZAROTO

REDES DE CONHECIMENTO EMPRESARIAIS:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS "COMUNIDADES DE
CONHECIMENTO" DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL
BRASILEIRA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da informação, convênio entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia e a Universidade Federal do Rio de Janeiro / Escola de Comunicação, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Marcos C. B. Cavalcanti

RIO DE JANEIRO
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

M477r Mazzaroto, Solange Francisca.
Redes de conhecimento empresariais: um estudo de caso sobre as "Comunidades de Conhecimento" de uma empresa multinacional brasileira / Solange Francisca Mazzaroto. -- Rio de Janeiro, 2014.
175 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2014.

Orientador: Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti.

1. Redes sociais. 2. Redes de conhecimento empresariais. 3. Comunidades de prática. I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação. III. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. IV. Título.

CDD-658.4038

SOLANGE FRANCISCA MAZZAROTO

**REDES DE CONHECIMENTO EMPRESARIAIS:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS "COMUNIDADES DE
CONHECIMENTO" DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL
BRASILEIRA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da informação, convênio entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia e a Universidade Federal do Rio de Janeiro / Escola de Comunicação, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Aprovada em: 14 de abril de 2014.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marcos C. B. Cavalcanti (Orientador)
PPGCI/IBICT - COPPE/UFRJ

Prof. Dr. Jorge C. A. Biolchini (Membro Interno)
PPGCI/IBICT

Prof. Dr. André F. Pereira Neto (Membro Externo)
FIOCRUZ

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo a todos que deixam a sua “zona de conforto” e se aventuram no árduo e frutífero caminho do saber.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Aristides Mazzaroto e Nadir A. da Cruz Mazzaroto, pela vida que me deram e por todo amor, princípios e valores que sempre nortearam o meu caminho. Eles são e sempre serão a minha base e o meu porto seguro, a razão que sempre me faz prosseguir cada vez mais adiante.

Aos meus avós, Nelson Mazzaroto e Helena Fischer Mazzaroto, pelo exemplo de vida, por toda superação nos momentos difíceis e por serem o meu maior exemplo. O início do amor maior e a certeza de que tudo no mundo pode mudar, porém as nossas raízes são mais profundas do que imaginamos.

Aos meus irmãos, Silmara C. Mazzaroto e Samuel Mazzaroto, à minha sobrinha Victória C. Mazzaroto Macedo e à minha cunhada Carolina Santi, por todo carinho, atenção e companheirismo, em todos os momentos. Por eles, o sentimento de família se mostra o bem mais precioso e a certeza de que existe um lugar para onde sempre se deve voltar.

A toda a minha família, que sempre me incentivou e se orgulhou das minhas vitórias.

Aos meus amigos recentes e os de longa data, com quem compartilhei muitos momentos difíceis, durante a minha jornada de estudos, mas também grandes momentos de muita alegria. A amizade, realmente, é algo essencial, e certeza de que nunca estamos sozinhos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos do Couto B. Cavalcanti, sempre muito otimista e confiante, que nunca inibiu minhas ideias e que me deixou caminhar livremente pelas trilhas que eu escolhi. Um grande exemplo é sempre a melhor escolha!

À equipe de trabalho da empresa pesquisada, em especial à Olindina Perez Dominguez, Fernanda Camera e Diego Costa Fernandes, por todo apoio e atenção, mesmo durante a execução de suas rotinas de trabalho. Obrigada por me abrirem as portas dessa grande empresa e me deixarem escrever sobre o importante trabalho que realizam, com certeza, um grande caso de sucesso!

Aos professores do curso, em especial ao Prof. Dr. Jorge C. A. Biolchini, à Prof^a Dr^a Rosali F. Sousa e ao Prof. Dr. Clóvis Ricardo Montenegro de Lima, por todos os ensinamentos, e por me mostrarem as dificuldades, as gratificações e a beleza da vida acadêmica. Grandes mestres!

Aos professores Dr. Nilton Vargas, Dr. Fenando L. Goldman e Dr. André F. Pereira Neto pelas trocas de informações e preciosas dicas que deram direcionamento a este trabalho.

Aos meus colegas de turma, que compartilharam comigo todas as angústias, as pressões, as descobertas e as alegrias, durante os dois anos do curso de mestrado. Inesquecível turma de 2012!

Aos meus colegas de trabalho, em especial a José Tavares da Silva Filho, pela amizade em todos os momentos; e pelo apoio e compreensão durante o meu período de estudos.

A todos os funcionários do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), por todo apoio e atenção, durante os dois anos de curso.

À grande contribuição operacional de Rodolfo Paolucci.

A todos que contribuíram diretamente e indiretamente com o desenvolvimento da minha pesquisa

Muito obrigada!

“Metade do conhecimento consiste em saber onde encontrá-lo”.

Grogan

RESUMO

MAZZAROTO, S. F. **Redes de conhecimento empresariais**: um estudo de caso sobre as "Comunidades de Conhecimento" de uma empresa multinacional brasileira. 2014. 175 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

As inovações tecnológicas contribuíram com a aceleração das mudanças vividas pela sociedade nos últimos anos. Uma delas foi a internet, que teve uma expansão global, e cuja utilização alterou, radicalmente, a rotina e, principalmente, o modo como as pessoas se relacionam. Dentre as formas de comunicação existentes na internet, surgiram as redes sociais, que são ambientes que proporcionam a interação entre pessoas e, conseqüentemente, o compartilhamento de informações e de conhecimentos. Atualmente, são inúmeros os produtores e consumidores de informações e de conhecimentos, entre eles estão as empresas, que, para executarem suas atividades fins, seja a produção de bens ou de serviços, e atuarem no mercado, globalizado e competitivo, precisam se atualizar constantemente. Uma das formas de atualização ocorre a partir da interação entre os principais atores das empresas (integrantes, fornecedores, clientes e parceiros), que a fazem de várias maneiras, como por exemplo: a partir do contato físico, que acontece durante as reuniões ou mesmo nos encontros informais dentro e fora da empresa; por telefone; por e-mail; e a partir de videoconferências. Enfim, as empresas possuem várias redes informais, desenvolvidas, naturalmente, pela prática de trabalho de seus integrantes, as denominadas de "comunidades de prática". Algumas empresas, no entanto, perceberam que as redes sociais estão sendo amplamente utilizadas pelas pessoas em geral, como forma de comunicação e interação e, por isso, vários dos seus integrantes já estão familiarizados com este ambiente. Foram, então, criadas as redes de conhecimento empresariais, para fomentarem a interação nos ambientes de trabalho e promoverem o compartilhamento de informação e de conhecimento. Dessa forma, o objetivo desta investigação foi verificar como os participantes de uma rede de conhecimento empresarial utilizam este ambiente no desenvolvimento de suas atividades de trabalho. Utilizando o método exploratório e a técnica de estudo de caso, foi escolhida uma empresa multinacional brasileira, com atuação em 40 países, além do Brasil; reconhecida internacionalmente pelos negócios que desenvolve nos setores: engenharia, construção, investimentos em infraestrutura e energia; e que possui uma rede de conhecimento, criada em 2001, com 15 comunidades ativas, denominadas de "Comunidades de Conhecimento". A pesquisa de campo foi realizada com os membros dessas comunidades e com os responsáveis pelo funcionamento da rede de conhecimento. Como instrumentos para a coleta de dados foram utilizados: entrevistas, pesquisas bibliográfica e documental, observação simples e questionário. De acordo com as análises dos dados coletados, chegou-se à conclusão que grande parte dos participantes de uma rede de conhecimento ainda atuam como observadores deste ambiente, ou seja, não a utilizam como ferramenta de trabalho no desenvolvimento de suas atividades. De uma forma geral, ficam atentos ao que acontece neste ambiente, mas não participam ativamente dele, já que a partilha de informações envolve algumas questões, como a cultura da empresa, o *status* pessoal, entre outras. Para que essas redes alcancem resultados, não devem ser impostas pelos gestores, no entanto, é necessário que sejam estruturadas para que as pessoas a enxerguem como uma extensão do ambiente de trabalho e utilizem suas funcionalidades como ferramentas que devem fazer parte da sua rotina.

Palavras-chave: Redes sociais. Redes de conhecimento empresariais. Comunidades de prática.

ABSTRACT

MAZZAROTO, S. F. **Business knowledge networks**: a case study on "Knowledge Communities" of a Brazilian multinational company. 2014. 175 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

Technological innovations have contributed to the acceleration of the changes experienced by society in recent years. One was the internet, which had a global expansion, and whose use has changed, radically, the routine and especially how people relate. Among existing forms of communication on the internet, emerged social networks that are environments that provide interaction between people and consequently the sharing of information and knowledge. Currently, there are many producers and consumers of information and knowledge, among them are the companies that, to perform their activities, the production of goods or services and act on the market, globalized and competitive, they need to constantly upgrade. One way to update occurs from the interaction between the main actors of the companies (members, suppliers, customers and partners) that make it in many ways, for example: from the physical contact, which takes place during meetings or even in informal meetings within and outside the company; by phone; by email; and from video conferencing. The companies have several informal networks developed naturally by practical work of its members, the so called "communities of practice". Some companies, however, realized that social networks are being widely used by people in general, as a means of communication and interaction and so many of its members are already familiar with this environment. Were then corporate knowledge networks created to encourage interaction in the workplace and promote the sharing of information and knowledge. Thus, the objective of this research was to investigate how participants of a corporate knowledge network use this environment to develop their work activities. Using the exploratory method and case study technique, a Brazilian multinational company was chosen, with operations in 40 countries besides Brazil; internationally recognized by business developing in the sectors: engineering, construction, investment in infrastructure and energy; and has a knowledge network, created in 2001, with 15 active communities, called "Knowledge Communities". The field research was conducted with members of these communities and those responsible for operating the knowledge network. The Instruments for data collection used were: bibliographical and documentary research, simple observations, questionnaire and interviews. According to the analyzes of the collected data, we came to the conclusion that most of the participants of a knowledge network also act as observers of this environment, that is, not use it as a tool in the development of its activities. In general, they are aware of what happens in this environment, but not actively participate in it, as information sharing involves some issues, such as company culture, personal status, among others. To achieve results, should not be imposed by managers, however, they must be structured for people to look the virtual environment how an extension of the work environment and for its functions like tools that should be part of your routine.

Keywords: Social networks. Business knowledge networks. Communities of practice.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Níveis de participação na rede de conhecimento | 42 |
| Figura 2 – Fatores que influenciam o compartilhamento entre os indivíduos | 44 |
| Figura 3 – Gênero dos membros das comunidades | 73 |
| Figura 4 – Faixa etária dos membros das comunidades | 74 |
| Figura 5 – Nacionalidade dos membros das comunidades..... | 74 |
| Figura 6 – Outras nacionalidades dos membros das comunidades | 76 |
| Figura 7 – Nível de formação dos membros das comunidades | 77 |
| Figura 8 – Formação acadêmica dos membros das comunidades | 79 |
| Figura 9 – Setor de trabalho dos membros das comunidades | 80 |
| Figura 10 – Cargo de trabalho dos membros das comunidades | 82 |
| Figura 11 – Tempo de trabalho na empresa dos membros das comunidades | 83 |
| Figura 12 – Tempo em que os membros participam das comunidades..... | 84 |
| Figura 13 – Quantidade de comunidades em que os membros participam | 85 |
| Figura 14 – Função específica dos membros das comunidades | 86 |
| Figura 15 – Especificação da função exercida pelos membros das comunidades | 87 |
| Figura 16 – Motivos para se tornar membro das comunidades..... | 89 |
| Figura 17 – Motivos indicados pelos membros das comunidades | 90 |
| Figura 18 – Frequência de acesso ao Portal das Comunidades | 91 |
| Figura 19 – Motivos para os membros nunca acessarem o Portal das Comunidades | 92 |
| Figura 20 – Informações buscadas pelos membros nas comunidades | 93 |
| Figura 21 – Informações indicadas pelos membros das comunidades..... | 94 |
| Figura 22 – Frequência de compartilhamento de informações nas comunidades | 95 |
| Figura 23 – Motivos para os membros nunca compartilharem informações nas comunidades | 96 |
| Figura 24 – Motivos indicados pelos membros para nunca compartilharem informações nas comunidades..... | 97 |
| Figura 25 – Informações compartilhadas pelos membros nas comunidades | 98 |
| Figura 26 – Informações indicadas pelos membros das comunidades..... | 99 |
| Figura 27 – Utilização dos Fóruns de Discussão pelos membros das comunidades..... | 100 |
| Figura 28 – Participação dos membros das comunidades nos Encontros Presenciais .. | 101 |
| Figura 29 – Quantidade de encontros em que membros das comunidades participaram | 103 |
| Figura 30 – Contribuição das Comunidades de Conhecimento para a empresa | 105 |
| Figura 31 – Contribuições para a empresa indicadas pelos membros..... | 106 |
| Figura 32 – Contribuição das Comunidades de Conhecimento para seus membros..... | 107 |
| Figura 33 – Outras contribuições das comunidades para os seus membros..... | 108 |
| Figura 34 – Comunidades de Conhecimento e a resolução de problemas | 109 |
| Figura 35 – Membros que opinaram sobre as Comunidades de Conhecimento | 110 |
| Figura 36 – Membros Centrais | 123 |
| Figura 37 – Membros Ativos..... | 125 |
| Figura 38 – Membros Periféricos | 127 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Subáreas/disciplinas da Ciência da Informação e áreas interdisciplinares.. | 25 |
| Quadro 2 – Diferentes Grupos e suas principais características comparadas..... | 38 |
| Quadro 3 – Valor a curto e a longo prazo de comunidades de prática para organizações e seus membros | 39 |
| Quadro 4 – Barreiras para o Compartilhamento de Informações | 45 |
| Quadro 5 – Empresas brasileiras que utilizam redes de conhecimento..... | 50 |
| Quadro 6 – Relações entre os membros | 129 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Membros das Comunidades de Conhecimento | 53 |
| Tabela 2 – Porcentagem de integrantes da empresa e de membros respondentes..... | 57 |
| Tabela 3 – Comunidades verticais e horizontais | 64 |
| Tabela 4 – Faixa etária dos membros das comunidades..... | 73 |
| Tabela 5 – Nacionalidades dos integrantes da empresa e dos membros das comunidades | 75 |
| Tabela 6 – Nível de formação dos membros das comunidades..... | 76 |
| Tabela 7 – Formação acadêmica dos membros das comunidades..... | 78 |
| Tabela 8 – Setor de trabalho dos membros das comunidades | 80 |
| Tabela 9 – Cargo de trabalho dos membros das comunidades..... | 81 |
| Tabela 10 – Tempo de trabalho na empresa dos membros das comunidades | 82 |
| Tabela 11 – Tempo em que os membros participam das comunidades | 84 |
| Tabela 12 – Quantidade de comunidades em que os membros participam..... | 85 |
| Tabela 13 – Especificação da função exercida pelos membros das comunidades | 86 |
| Tabela 14 – Motivos para se tornar membro das comunidades | 89 |
| Tabela 15 – Motivos indicados pelos membros das comunidades | 90 |
| Tabela 16 – Frequência de acesso ao Portal das Comunidades..... | 91 |
| Tabela 17 – Motivos para os membros nunca acessarem o Portal das Comunidades.... | 92 |
| Tabela 18 – Informações buscadas pelos membros nas comunidades | 93 |
| Tabela 19 – Informações indicadas pelos membros das comunidades | 94 |
| Tabela 20 – Frequência de compartilhamento de informações nas comunidades..... | 95 |
| Tabela 21 – Motivos para os membros nunca compartilharem informações nas comunidades | 96 |
| Tabela 22 – Motivos indicados pelos membros para nunca compartilharem informações nas comunidades..... | 97 |
| Tabela 23 – Informações compartilhadas pelos membros nas comunidades | 98 |
| Tabela 24 – Informações indicadas pelos membros das comunidades | 99 |
| Tabela 25 – Utilização dos Fóruns de Discussão pelos membros das comunidades ... | 100 |
| Tabela 26 – Quantidade de encontros em que membros das comunidades participaram | 102 |
| Tabela 27 – Contribuição das Comunidades de Conhecimento para a empresa | 105 |
| Tabela 28 – Contribuições para a empresa indicadas pelos membros | 106 |
| Tabela 29 – Contribuição das Comunidades de Conhecimento para seus membros ... | 107 |
| Tabela 30 – Outras contribuições das comunidades para os seus membros | 108 |
| Tabela 31 – Comunidades de Conhecimento e a resolução de problemas..... | 109 |
| Tabela 32 – Membros Centrais..... | 122 |
| Tabela 33 – Membros Ativos | 124 |
| Tabela 34 – Membros Periféricos..... | 126 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA | 15 |
| 1.2 OBJETIVOS | 17 |
| 1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> | 17 |
| 1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 17 |
| 1.3 JUSTIFICATIVAS | 18 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TEXTO..... | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E A SUA INTERDISCIPLINARIDADE COM A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO..... | 21 |
| 2.1.1 <i>Origens da Ciência da Informação</i> | 21 |
| 2.1.2 <i>Interdisciplinaridade na Ciência da Informação</i> | 22 |
| 2.2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO..... | 26 |
| 2.2.1 <i>A Informação e a sua Utilização nas Organizações</i> | 26 |
| 2.2.2 <i>Conhecimento e Gestão do Conhecimento</i> | 30 |
| 2.3 REDES DE CONHECIMENTO EMPRESARIAIS | 34 |
| 2.3.1 <i>As Redes</i> | 34 |
| 2.3.2 <i>As Redes de Conhecimento</i> | 36 |
| 2.3.2.1 <i>Níveis de Participação nas Redes de Conhecimento</i> | 41 |
| 2.3.2.2 <i>Barreiras para o Compartilhar Informações e Conhecimentos</i> | 42 |
| 2.3.2.3 <i>Componentes Essenciais e Princípios para a Colaboração</i> | 46 |
| 3 METODOLOGIA..... | 49 |
| 3.1 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA | 49 |
| 3.2 UMA EMPRESA MULTINACIONAL BRASILEIRA E SUA CULTURA | 51 |
| 3.2.1 <i>A Empresa</i> | 51 |
| 3.2.2 <i>A Cultura Organizacional</i> | 51 |
| 3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA | 53 |
| 3.4 FERRAMENTAS PARA A COLETA DE DADOS | 54 |
| 3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS | 58 |
| 4 AS COMUNIDADES DE CONHECIMENTO..... | 59 |
| 4.1 AS COMUNIDADES VERTICAIS..... | 64 |
| 4.2 AS COMUNIDADES HORIZONTAIS..... | 66 |
| 4.3 AS FUNÇÕES NAS COMUNIDADES | 67 |
| 4.4 OS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS COMUNIDADES..... | 70 |
| 5 OS MEMBROS DAS COMUNIDADES DE CONHECIMENTO | 72 |
| 5.1 GÊNERO | 72 |
| 5.2 FAIXA ETÁRIA | 73 |
| 5.3 NACIONALIDADE | 74 |
| 5.4 NÍVEL DE FORMAÇÃO | 76 |
| 5.5 FORMAÇÃO ACADÊMICA | 77 |
| 5.6 SETOR E CARGO OCUPADOS NA EMPRESA..... | 79 |
| 5.7 TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA..... | 82 |
| 5.8 TEMPO EM QUE PARTICIPA DAS COMUNIDADES..... | 83 |
| 5.9 QUANTIDADE DE COMUNIDADES EM QUE PARTICIPA | 84 |
| 5.10 FUNÇÃO ESPECÍFICA OCUPADA NAS COMUNIDADES..... | 86 |

| | |
|---|------------|
| 6 ATUAÇÃO DOS MEMBROS NAS COMUNIDADES DE CONHECIMENTO | 88 |
| 6.1 MOTIVOS PARA SE TORNAR MEMBRO DAS COMUNIDADES..... | 88 |
| 6.2 FREQUÊNCIA DE ACESSO AO PORTAL DAS COMUNIDADES | 90 |
| 6.3 MOTIVOS PARA NUNCA ACESSAR O PORTAL DAS COMUNIDADES | 91 |
| 6.4 INFORMAÇÕES BUSCADAS NAS COMUNIDADES..... | 92 |
| 6.5 FREQUÊNCIA DE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NAS COMUNIDADES | 94 |
| 6.6 MOTIVOS PARA NUNCA COMPARTILHAR INFORMAÇÕES NAS COMUNIDADES | 95 |
| 6.7 INFORMAÇÕES COMPARTILHADAS NAS COMUNIDADES | 97 |
| 6.8 UTILIZAÇÃO DOS FÓRUNS DE DISCUSSÃO | 99 |
| 6.9 PARTICIPAÇÃO NOS ENCONTROS PRESENCIAIS | 100 |
| 6.10 QUANTIDADE DE ENCONTROS EM QUE PARTICIPOU | 101 |
| 7 IMPRESSÕES DOS MEMBROS SOBRE A UTILIZAÇÃO DAS COMUNIDADES DE CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO | 104 |
| 7.1 CONTRIBUIÇÃO DAS COMUNIDADES PARA A EMPRESA EM GERAL | 104 |
| 7.2 CONTRIBUIÇÃO DAS COMUNIDADES PARA OS SEUS MEMBROS..... | 106 |
| 7.3 UTILIZAÇÃO DAS COMUNIDADES NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS DA EMPRESA | 108 |
| 7.4 OPINIÕES DOS MEMBROS SOBRE AS COMUNIDADES | 109 |
| 8 PERFIS DOS MEMBROS DAS COMUNIDADES | 121 |
| 8.1 MEMBROS CENTRAIS | 121 |
| 8.2 MEMBROS ATIVOS | 123 |
| 8.3 MEMBROS PERIFÉRICOS | 125 |
| 8.4 RELAÇÕES ENTRE OS MEMBROS..... | 127 |
| 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS | 130 |
| REFERÊNCIAS | 139 |
| APÊNDICE A – 1ª ENTREVISTA | 145 |
| APÊNDICE B – 2ª ENTREVISTA | 147 |
| APÊNDICE C – 3ª ENTREVISTA | 149 |
| APÊNDICE D – OBSERVAÇÃO SIMPLES..... | 150 |
| APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA A EMPRESA..... | 156 |
| APÊNDICE F – CARTA ENVIADA PELA EMPRESA PARA OS MEMBROS DAS COMUNIDADES DE CONHECIMENTO..... | 157 |
| APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO..... | 158 |
| APÊNDICE H – OPINIÕES DOS MEMBROS SOBRE AS COMUNIDADES.. | 163 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma das principais características da sociedade atual é a revolução tecnológica, que tem acelerado as mudanças no comportamento das pessoas e na forma como elas interagem umas com as outras e com o mundo ao redor. Estamos em uma sociedade cujas práticas estão, cada vez mais, voltadas para a produção e a utilização de informações e conhecimentos.

Para o sociólogo espanhol, Manuel Castells (2008), o que caracteriza essa revolução tecnológica é a utilização da informação e do conhecimento na geração de novos conhecimentos e de dispositivos de processamento e comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativa entre inovação e uso. As tecnologias da informação e comunicação (TIC) não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos. Dessa forma, usuários e criadores podem tornar-se a mesma coisa.

A internet tornou-se o principal meio para a interação, que possibilita, a partir de determinadas circunstâncias, a comunicação de muitos para muitos, em escala global. Assim, permite ao ser humano ampliar sua capacidade de se comunicar e, por sua vez, de gerar conhecimento e criar riqueza (CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007).

Seguindo essa tendência, as organizações também têm modificado suas formas de gestão, produção e de interação - tanto em seus ambientes internos quanto com a sociedade em geral. De acordo com Morgan (2011), as organizações sofreram muitas transformações, ao longo dos anos. Inicialmente, eram constituídas por máquinas e, por isso, eram estritamente mecanizadas. A liberdade de ação dos trabalhadores foi reduzida, pois a tecnologia da época impunha a mecanização do pensamento e das ações humanas.

Na organização, o vício da concepção Tayloriana do trabalho foi o de considerar o homem unicamente como uma máquina física. Num segundo momento, compreendeu-se que também há um homem biológico; então, adaptou-se o homem biológico ao seu trabalho e as condições de trabalho a esse homem. Com o tempo, compreendeu-se que também existe um homem psicológico, frustrado pela divisão do trabalho, com isso, buscou-se o enriquecimento de tarefas (MORIN, 2011).

Assim, verifica-se que somente no início do século XX, o lado humano na administração começou a ser percebido e, desta forma, muitos teóricos da administração reconheceram que os cargos e relações interpessoais poderiam ser redesenhados para criarem condições de crescimento pessoal que, simultaneamente, ajudariam as organizações a atingir seus propósitos e objetivos (MORGAN, 2011).

Atualmente, as organizações estão sendo pensadas como organismos vivos, que desenvolvem padrões de relacionamento para se adaptarem ao seu meio ambiente. O objetivo é englobar as relações entre as organizações, de forma que haja lugar para a colaboração (MORGAN, 2011).

O conceito de colaboração significa trabalhar junto, e pode ser visto como um processo de criação partilhada, no qual um grupo de entidades melhora as capacidades do outro. Isso implica na partilha de riscos, recursos, responsabilidades e recompensas que, se desejados pelo grupo, também pode fornecer, para um observador externo, a imagem de uma identidade conjunta (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2008).

Visando a colaboração e o compartilhamento de informações e de conhecimentos, muitas empresas, tanto no Brasil como ao redor do mundo, têm implementado as redes de conhecimento em seus ambientes de trabalho, para promoverem a integração entre os seus principais atores (integrantes, clientes e fornecedores).

Uma rede de conhecimento é definida por Phelps, Heidl e Wadhwa (2012) como um conjunto de nós, que são indivíduos ou grupos que servem como repositórios de conhecimento, distribuídos de forma heterogênea, e de agentes que procuram, transmitem e criam conhecimento. Esses nós estão interligados por relações sociais que possibilitam e dificultam os esforços para adquirir, transferir e criar conhecimentos

Longe de ser um modismo, essas redes podem trazer vários benefícios, se bem gerenciadas, e contribuir para a sobrevivência das empresas, neste panorama atual de grandes transformações. Dessa forma, o tema desta pesquisa são as redes de conhecimento empresariais.

O problema observado, é que muitas empresas estão implementando redes de conhecimento para auxiliar os seus funcionários no desenvolvimento do trabalho a ser realizado, porém estão preocupadas apenas com a questão quantitativa, ou seja, com o número de comunidades desenvolvidas nessas redes, bem como com o número de

participantes e de compartilhamentos de informações. Isso é refletido em seus relatórios anuais e nas apresentações que fazem de suas redes.

Os dados quantitativos, tão destacados por essas empresas, não representam nada quando não se analisa o perfil desses participantes que utilizam a rede de conhecimento, buscando verificar se eles realmente a utilizam e como a utilizam. Desta forma, algumas questões norteiam esta pesquisa, como: Os participantes realmente compartilham informações nessas redes? Qual o interesse deles? Que informações são compartilhadas e para quais finalidades?

Diante deste problema, foi elaborada a seguinte questão de investigação, que dará direcionamento para esta pesquisa: como os participantes de uma rede de conhecimento empresarial utilizam este ambiente no desenvolvimento de suas atividades de trabalho?

A hipótese formulada é que grande parte dos participantes de uma rede de conhecimento ainda atuam como observadores deste ambiente, ou seja, não a utilizam como ferramenta de trabalho no desenvolvimento de suas atividades. De uma forma geral, ficam atentos ao que acontece neste ambiente, mas não participam ativamente dele, já que a partilha de informações envolve algumas questões, como a cultura da empresa, o *status* pessoal, entre outras.

Abordado o contexto onde se insere este estudo, explicitado o problema, definida a questão de investigação e formulada a hipótese, o próximo passo é definir os objetivos que irão nortear o seu desenvolvimento.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos foram divididos em:

- a) **objetivo geral:** pretende responder ao problema desta pesquisa; e
- b) **objetivos específicos:** são os passos a serem seguidos para que o objetivo geral seja alcançado.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é verificar como os participantes de uma rede de conhecimento empresarial utilizam este ambiente no desenvolvimento de suas atividades de trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, esta pesquisa buscou:

- a) definir o que é uma rede de conhecimento em uma empresa, com foco em sua origem, sua estrutura e seu funcionamento;
- b) identificar quem são os membros dessa rede e as formas de atuação nesse ambiente; e
- c) verificar, junto aos membros, quais são suas impressões sobre a utilização da rede de conhecimento no desenvolvimento do seu trabalho.

Definidos os objetivos, geral e específicos, é necessário que seja justificada a importância deste estudo, primeiramente, para a sociedade, na qual o cenário escolhido é o empresarial, já que empresas são atingidas e, ao mesmo tempo, também são responsáveis pelas mudanças da atualidade. Logo após, para o meio acadêmico, que necessita aproximar-se mais das empresas. E, finalmente, para a área de Ciência da Informação e suas áreas e subáreas interdisciplinares, abrangidas neste estudo, como a Ciência da Administração e a Gestão do Conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Essa pesquisa possui a sua importância na medida em que se propõe a aproximar o meio acadêmico do empresarial, pois as empresas são fontes de conhecimento que precisam ser mais exploradas pela academia.

De acordo com Rapini (2007), o aumento da contribuição do conhecimento científico ao processo tecnológico remete a um importante papel desempenhado pelas universidades, na medida em que estas permanecem como fonte primordial de geração deste conhecimento.

As autoras Closs e Ferreira (2012), corroboram com esse argumento ao afirmarem que o tradicional papel da universidade, de geração e difusão de conhecimento e inovações, agrega-se à necessidade de alinhamento destes às demandas da sociedade.

Nesse sentido, universidade e empresa estão em um ambiente de dependência mútua, visto que as empresas são detentoras da lógica para criar produtos inovadores com vocação comercial e buscam na pesquisa das universidades os fundamentos do conhecimento para tal.

Conforme Rapini (2007), as principais fontes de informação para a implementação de inovações têm sido oriundas de interações de natureza comercial (com fornecedores, clientes, consumidores e empresas concorrentes), em detrimento de

fontes de informações institucionais, como as provenientes de universidades e instituições de pesquisa, o que confirma mais uma vez a importância desta pesquisa.

Para a área de Ciência da Informação esta pesquisa procura preencher uma lacuna, já que a interação social mediada por tecnologia, ainda é uma área de pesquisa relativamente recente dentro da área. De acordo com Santana et al., (2013) os estudos sobre redes sociais na literatura da área de Ciência da Informação, no Brasil, ainda estão em um estágio inicial. Assim, os assuntos como maior destaque são os estudos de usuários, estudos de necessidades e usos de informação, disseminação de informação e Internet.

Apontadas as justificativas para este estudo, em seguida será apresentada a estrutura definida para este texto.

1.4 ESTRUTURA DO TEXTO

O texto está estruturado em nove capítulos. Neste capítulo introdutório, foram abordados: o contexto onde se insere este estudo; o problema de pesquisa; a questão de investigação; a hipótese; os objetivos, geral e específicos; e as justificativas para a realização deste estudo.

No capítulo 2, é desenvolvido o referencial teórico, que fundamenta esta pesquisa. Inicialmente, foram discutidos os conceitos sobre a área de Ciência da Informação, na qual este estudo está inserido, e a sua interdisciplinaridade com a área de administração, que tem a gestão do conhecimento como uma das suas subáreas. Como o objeto de estudo da gestão do conhecimento é o conhecimento, propriamente dito, desde a sua produção à sua utilização, tornou-se necessária também a realização de uma abordagem sobre o assunto informação, já que ambos os assuntos estão intrinsecamente relacionados. O tema redes, e o seu desdobramento em redes sociais, além de suas outras variadas denominações, e em redes de conhecimento empresarial, foco desta pesquisa, e que também está relacionado à gestão do conhecimento, foi então discutido.

Seguindo a estrutura adotada, o capítulo 3 descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa de campo. Assim, foram apresentados: o método e a técnica de pesquisa escolhidos, a empresa analisada e a sua cultura empresarial, a população pesquisada, as ferramentas para a coleta dos dados e as formas de análise e discussão dos dados coletados.

No capítulo 4 aborda sobre as comunidades de conhecimento, da empresa pesquisada, visando responder ao primeiro objetivo deste estudo.

Nos capítulos 5 e 6 são traçados os perfis dos membros das comunidades de conhecimento e as suas formas de atuação na rede, com o intuito de responder ao segundo objetivo deste estudo.

O capítulo 7 discorre sobre as impressões dos membros com relação à utilização das comunidades de conhecimento no desenvolvimento do trabalho.

No capítulo 8 são explicitados os três tipos de membros existentes na rede de conhecimento, de acordo com os três objetivos deste estudo, e efetuada uma relação entre eles.

Finalmente, no capítulo 9 são realizadas as conclusões e as considerações finais, a partir dos resultados obtidos com o desenvolvimento da pesquisa.

Definidas as bases iniciais e necessárias para o desenvolvimento deste estudo, o passo seguinte é discorrer sobre as teorias que fundamentam a sua realização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E A SUA INTERDISCIPLINARIDADE COM A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

2.1.1 Origens da Ciência da Informação

Os primeiros conceitos e definições sobre a área de Ciência da Informação foram elaborados entre o final da década de 50 e durante a da década de 60. Nessa época, iniciaram-se os debates sobre as suas origens e os seus fundamentos teóricos, além de serem estabelecidas as relações interdisciplinares com outros campos do conhecimento (PINHEIRO; LOUREIRO, 1995).

Conforme Heilprin (1989 apud PINHEIRO; LOUREIRO, 1995), o termo Ciência da Informação foi criado em torno de 1960, a partir do estudo da produção, do processamento e do uso da informação como atividade predominantemente humana. Porém, Wellish (1977 apud PINHEIRO; LOUREIRO, 1995), em um trabalho de pesquisa terminológica, afirma que este termo foi utilizado pela primeira vez em 1959, para designar o estudo do conhecimento registrado e a sua transferência.

De acordo com Pinheiro e Loureiro (1995), como marcos referenciais para origem da área de Ciência da Informação, destacam-se:

- a) a Conferência “Institute of Technology”, em 1961/1962, onde foi discutida a formação do especialista em Ciência da Informação;
- b) o “Relatório Weinberg: ciência, governo e informação”, também da década de 60, nos Estados Unidos;
- c) o trabalho “Informática”, como um novo nome para a teoria da informação científica, de Mikhailov, Chernyi e Giliarewskii, em 1966; e
- d) o artigo “Ciência da Informação: o que é?”, de Borko, em 1968, que reúne e reelabora as ideias de Taylor acerca de uma reflexão sobre a natureza e os conceitos da Ciência da Informação.

Conforme Borko (1968), a Ciência da Informação é uma disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que regem o seu fluxo e os meios de processamento para a sua acessibilidade e a sua usabilidade. Ela preocupa-se com o corpo de conhecimentos relativos à origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação.

Para Saracevic (1996), a gênese da Ciência da Informação ocorreu a partir da 2ª Guerra Mundial, com a revolução científica e tecnológica e, conseqüentemente, com a

explosão da informação. Os anos 50 e 60 foram marcados pela recuperação da informação, que culminaram com a emergência de serviços *online*, nos anos 70, e com a viabilização internacional da indústria da informação, nos anos 80.

Em meados da década de 1990, segundo Pinheiro (2006), apareceram novas disciplinas na Ciência da Informação, voltadas para a informação estratégica. Dessa forma, ocorreu uma aproximação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração, a partir da utilização de conceitos comuns, como as subáreas Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.

Como em qualquer disciplina emergente, as primeiras pesquisas na área de Ciência da Informação tomaram emprestados métodos de outras áreas, adaptando-os. Assim, gradualmente, foram construídos conjuntos de conceitos e teorias, na tentativa de alicerçar os fundamentos da nova área. Consequentemente, as primeiras indagações começaram a surgir sobre os contornos e as preocupações de uma Ciência que alçava os primeiros voos interdisciplinares e começava a questionar-se sobre seu próprio objeto (BRAGA, 1995).

Para Saracevic (1996), são três as características gerais que constituem a razão da existência e da evolução da Ciência da Informação. A primeira é, por natureza, interdisciplinar, embora suas relações com outras disciplinas estejam mudando, porém está longe de ser completada. Já a segunda, está ligada à tecnologia da informação, pois o imperativo tecnológico a determina, como ocorre também em outros campos. E a terceira, diz respeito à participação ativa e deliberada na evolução da sociedade da informação, já que a Ciência da Informação teve e tem um importante papel a desempenhar por sua forte dimensão social e humana, que ultrapassa a tecnologia.

Conceituada a área de Ciência da Informação, em seguida, será apresentada uma das suas características principais que é a interdisciplinaridade e, assim, será abordada a sua relação com a Ciência da Administração e a Gestão do conhecimento.

2.1.2 Interdisciplinaridade na Ciência da Informação

A Ciência da Informação “é um Ciência Interdisciplinar que deriva das áreas como Matemática, Lógica, Linguística, Psicologia, Tecnologia da Computação, Pesquisa Operacional, Artes Gráficas, Comunicação, Biblioteconomia, Administração e outras áreas similares”. (BORKO, 1968, p. 3).

Segundo Oliveira (2010), Borko (1968), preocupou-se em evidenciar os vínculos que a Ciência da Informação mantém com outras áreas do conhecimento, inclusive com

a Administração. Embora a Ciência da Informação e a Ciência da Administração tenham o mesmo objeto de estudo, ou seja, a informação, a primeira, porém, está voltada para o estudo de suas propriedades; do seu comportamento; do seu uso; da sua transmissão e do seu processamento; e do seu armazenamento e da sua recuperação, enquanto a segunda está voltada para a sua aplicação.

A interdisciplinaridade foi introduzida na Ciência da Informação, a partir da variedade de formação de todas as pessoas que se ocuparam com a sua formulação, dentre os pioneiros destacam-se: engenheiros, bibliotecários, químicos, linguistas, filósofos, psicólogos, matemáticos, cientistas da computação, homens de negócios e outros vindos de diferentes profissões ou ciências. No entanto, nem todas as disciplinas presentes na formação desses profissionais tiveram uma contribuição igualmente relevante, mas essa multiplicidade foi responsável pela introdução e permanência do objetivo interdisciplinar na área (SARACEVIC, 1996).

Embora existam relações com todas as disciplinas, citadas anteriormente, Saracevic (1996) definiu como significante a contribuição de quatro campos: a Biblioteconomia, a Ciência da Computação, a Ciência Cognitiva (incluindo Inteligência Artificial - IA) e a Comunicação.

O campo comum entre a Biblioteconomia e a Ciência da Informação, é forte e consiste no compartilhamento do papel social e na preocupação comum com os problemas da efetiva utilização dos registros gráficos. A base da relação com a Ciência da Computação reside na aplicação dos computadores e da computação na recuperação da informação, assim como nos produtos, serviços e redes associados. A Ciência Cognitiva está situada entre os mais novos campos interdisciplinares e que aponta, de uma nova forma, para questões sobre a mente, debatidas desde a antiguidade. Já a Comunicação, mantém o papel interdisciplinar por seu processo de comunicar, cujos estudos acadêmicos são tão antigos quanto à filosofia, sendo que a própria palavra informação é confundida com a palavra comunicação (SARACEVIC, 1996).

A pesquisadora Pinheiro (2009) vem desenvolvendo pesquisas teóricas e empíricas sobre a configuração interdisciplinar da Ciência da Informação, desde meados dos anos 1990. Em 1995, juntamente com Loureiro, elaborou o artigo “Traçados e Limites da Ciência da Informação”, tomando como base as disciplinas ministradas no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Nessa pesquisa, foi realizado o mapeamento das disciplinas do mestrado e os respectivos campos de conhecimento, que contribuíram para a construção e para o desenvolvimento epistêmico da Ciência da Informação, que necessitava de estudos que apresentassem com maior clareza e consistência as suas relações interdisciplinares. Essa constatação foi reconhecida por Pinheiro (1998), em um artigo posterior, no qual foi apontado o equívoco entre a interdisciplinaridade e as suas aplicações.

Em sua tese de doutorado, Pinheiro (1997), mapeou as disciplinas ou subáreas da Ciência da Informação com suas respectivas áreas interdisciplinares, adotando como fonte o “Annual Review for Information Science and Technology” (ARIST), por sua relevância e legitimidade na área, analisando o período entre 1966 a 1995. Essa pesquisa, no entanto, foi posteriormente atualizada, estendendo-se o período de análise para 2004, tempo razoavelmente longo de trinta e oito anos.

Assim, foi possível acompanhar o desenvolvimento da construção epistemológica da área, refletida nas suas disciplinas, algumas consolidadas, pois aparecem desde o início da Ciência da Informação, e outras emergentes, que surgiram a partir dos anos de 1990, como: a Inteligência Competitiva, a Gestão do Conhecimento, a Comunicação Científica Eletrônica, a Mineração de Dados e a Bibliotecas Digitais/Virtuais.

O resultado final dessa pesquisa está apresentado o quadro 1, a seguir, ordenado de acordo com a frequência das subáreas, de maior e menor ocorrência.

Quadro 1 – Subáreas/disciplinas da Ciência da Informação e áreas interdisciplinares

| Subáreas/disciplinas | Áreas interdisciplinares |
|---|---|
| 1 Sistemas de informação | Administração/Ciência da Computação |
| 2 Tecnologia da informação | Ciência da Computação |
| 3 Sistemas de recuperação da informação | Biblioteconomia/Ciência da Computação/ Linguística |
| 4 Políticas de informação | Administração/Ciência Política/Direito |
| 5 Necessidades e usos de informação | Arquivologia/Biblioteconomia/ Museologia/ Psicologia/Ciência Cognitiva |
| 6 Representação da informação | Arquivologia/Biblioteconomia/Filosofia/ Linguística/Museologia/Ciência Cognitiva |
| 7 Teoria da Ciência da Informação | Epistemologia/Filosofia/Filosofia da Ciência/Matemática |
| 8 Formação e aspectos profissionais | Educação/Ética/Direito |
| 9 Gestão da informação | Administração/Economia/Estatística |
| 10 Bases de dados | Ciência da Computação |
| 11 Processamento automático da linguagem | Biblioteconomia/Ciência da computação/Linguística/Ciência Cognitiva |
| 12 Economia da informação | Administração/Economia |
| 13 Bibliometria | Estatística/História da Ciência/Matemática Sociologia da Ciência |
| 14 Inteligência competitiva e Gestão do conhecimento | Administração/Economia/Ciência Cognitiva |
| 15 Mineração de dados | Ciência da computação |
| 16 Comunicação científica eletrônica | Ciência da computação/ Comunicação/História da/ Ciência Sociologia da Ciência |
| 17 Bibliotecas digitais/virtuais | Biblioteconomia/Ciência da Computação/Comunicação/Ciência Cognitiva |

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2009)

De acordo com Oliveira (2010), a interdisciplinaridade entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração tem destaque em função da globalização do mercado, do capital e do aumento de competitividade nas empresas. Dessa forma, segundo Pinheiro (2009), é possível entender a relação estabelecida com a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva.

Como esta pesquisa está focada apenas na subárea de Gestão do Conhecimento, retratada no item 2.2.2, não será necessário abordar neste referencial teórico a subárea de Inteligência Competitiva, embora esteja dentro do escopo de interdisciplinaridade entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração.

Para os autores Oliveira, Pinheiro e Andrade (2010), como a informação é o principal elemento da interdisciplinaridade entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração, é necessário que se considere a definição de papéis, a elaboração de estratégias e de instrumentos de análise, a configuração de ambientes, entre outras vinculações, de forma que sejam sempre consideradas as especificidades de cada uma dessas ciências.

Devido à importância da informação e, conseqüentemente, do conhecimento para as áreas de Ciência da Informação, de Ciência da Administração e de Gestão do conhecimento, o próximo passo é abordá-los.

2.2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

2.2.1 A Informação e a sua Utilização nas Organizações

A informação é um dos termos mais abordados nos últimos tempos, em decorrência da revolução tecnológica, que a tem como elemento essencial e que vem ocasionando mudanças em toda a sociedade.

Para Capurro (2008) a noção do significado de informação é talvez um dos conceitos mais difundidos e também mais controversos do nosso tempo, tanto no âmbito da vida social como nas teorias científicas. No entanto, de acordo com Castells (2008), a informação, como comunicação de conhecimentos, foi crucial a todas as sociedades, inclusive à Europa medieval, que era culturalmente estruturada e, até certo ponto, unificada pelo escolasticismo, ou seja, de uma forma geral, já era constituída por uma infraestrutura intelectual.

No século XVIII, o padre D. Raphael Bluteau, Clérigo Regular, Doutor na Sagrada Theologia, em sua obra “Vocabulário portuguez e latino...”, definiu o termo

informação como a “introdução, ou a união da forma com a matéria (termo Philofophico), os philofophos dizem *informatio* [...]”. (BLUTEAU, 1712, p. 129, v. 4).

Já, no século XXI, Houaiss e Mauro de Salles (2001, p. 1615), na publicação “Dicionário Houaiss da língua portuguesa”, definem a informação como “comunicação ou recepção de um conhecimento ou juízo; o conhecimento obtido por meio de investigação ou instrução; esclarecimento, explicação, indicação, comunicação, informe; notícia; conjunto de conhecimentos reunidos sobre determinado assunto”.

No “Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia”, áreas cujo objeto de estudo e de trabalho é a informação, nos seus mais variados suportes, ela é definida como o:

Registro de um conhecimento que pode ser necessário a uma decisão. A expressão “registro” inclui não só os documentos tipográficos, mas também os reprográficos, e quaisquer outros suscetíveis de serem armazenados visando sua utilização; na sua definição mais ampla, é uma prova que sustenta ou apoia um fato; registro de um conhecimento para a utilização posterior; coleção de símbolos que possuem significados (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 201).

Etimologicamente, o conceito de informação vem do latim, onde o termo *informatio* tem como significado fundamental a ação de dar forma a algo material, assim como comunicar conhecimento a uma pessoa. Ambos os sentidos, o ontológico e o epistemológico, estão intimamente relacionados. Já o prefixo *in* tem, neste caso, o sentido de acentuar a ação, podendo significar também negação, como no caso de *informis* que significa sem forma (CAPURRO, 2008).

O conceito de informação sofreu uma alteração na medida em que ocorreu uma transformação entre o sujeito substancial medieval para o sujeito comunicacional moderno, a partir da queda progressiva da filosofia escolástica, raiz do auge da ciência empírica moderna, no século XVII. A transição da Idade Média para a Idade Moderna é exemplificada, neste caso, pela passagem do sentido objetivo da informação (dar forma substancial a algo) para o sentido subjetivo moderno (comunicar algo a alguém). Assim, atualmente, a informação tem sido utilizada no sentido de comunicar algo a alguém, com a finalidade de solucionar um problema ou uma situação determinada (CAPURRO, 2008).

De acordo com Buckland (1991), podem ser identificados três usos do termo informação:

- a) **informação-como-processo**: quando alguém é informado, aquilo que conhece é modificado. Nesse sentido o termo informação é o ato de informar; a

comunicação do conhecimento ou ‘novidade’ de algum fato ou ocorrência; e a ação de falar ou o fato de ter falado sobre alguma coisa;

- b) **informação-como-conhecimento**: informação é também usada para denotar aquilo que é percebido na informação-como-processo: o conhecimento comunicado referente a algum fato particular, assunto, ou evento; aquilo que é transmitido, inteligência, notícias. A noção de que informação é aquela que reduz a incerteza poderia ser entendida como um caso especial de informação-como-conhecimento; e
- c) **informação-como-coisa**: o termo informação é também atribuído para objetos, assim como dados para documentos, que são considerados como informação, porque são relacionados como sendo informativos, tendo a qualidade de conhecimento comunicado ou comunicação, informação, algo informativo.

Tanto a informação-como-conhecimento (conhecimento, convicção e opinião, que são atributos individuais, subjetivos e conceituais), como a informação-como-processo (ato das pessoas se informarem), para serem expressas, descritas, representadas, manipuladas e operacionalizadas é necessário que exista algo físico que possa representá-las, e esse algo é a informação-como-coisa. A informação-como-coisa é de interesse especial no estudo de sistemas de informação, pois é com informação nesse sentido que estes sistemas trabalham diretamente. Assim, as bibliotecas tratam com livros; as bases de computadores, em sistemas de informação, manipulam dados na forma física de *bits* e *bytes*; e os museus trabalham diretamente com objetos (BUCKLAND, 1991).

Segundo Marijuán (1994 apud ROBREDO, 2011), a informação é suscetível de ser:

- a) registrada (codificada);
- b) duplicada e reproduzida;
- c) transmitida por diversos meios;
- d) conservada e armazenada em suportes diversos;
- e) medida e quantificada;
- f) adicionada a outras informações;
- g) organizada, processada e reorganizada segundo diversos critérios; e
- h) recuperada quando necessário segundo regras preestabelecidas.

Atualmente, a informação é considerada o ativo mais importante para as organizações que as utilizam em diversas atividades, tais como: controle operacional,

planejamento estratégico e tomada de decisões. Seu papel nas organizações pode ser melhor entendido em função de seu uso nos âmbitos: operacional, tático e estratégico. Para isso, a evolução da teoria administrativa é utilizada no sentido de descrever, tanto os aspectos referentes à utilização da informação nas organizações, quanto o grau de importância a ela atribuída, em cada uma de suas fases, abrangendo o período que vai desde o surgimento da indústria até os dias atuais (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Borges e Campello (1997), existem várias formas para se identificar as informações, no âmbito organizacional, no entanto, elas podem ser divididas em duas categorias distintas:

- a) **informação interna**: que é produzida dentro da organização, como consequência de suas atividades; e
- b) **informação externa**: que é adquirida fora da organização.

Ainda, de acordo com essas autoras (BORGES; CAMPELLO, 1997), há também uma tendência em se classificar as fontes de informação para negócios em informais e formais, sendo as primeiras resultantes de encontros, tanto no próprio ambiente de trabalho, como em eventos externos à organização, tais como seminários, *workshops*, conferências etc. Já as fontes formais são as registradas e, portanto, passíveis de recuperação em sistemas de informação.

Quanto à acessibilidade às informações em uma organização, Campello (2007, p. 37) aborda que “o acesso às informações de uma organização pode se dar através dos indivíduos a ela ligados ou dos documentos que ela gera”. Assim, são inúmeras as fontes de informação utilizadas. No entanto, foram selecionadas algumas, conceituadas por Cunha e Cavalcanti (2008):

- a) **informação técnica** (projetos, relatórios, manuais, patentes, etc.): produto resultante da tarefa de coletar, avaliar e tornar disponíveis dados sobre o setor industrial e suas operações produtivas, gerando, dentre outros, dados técnico-econômicos, informações sobre tecnologias utilizadas, a estrutura industrial, a produtividade setorial, estudos de viabilidade, dados de investimentos e retorno, implantação de indústrias e transferência de tecnologias (informação tecnológica, informação industrial, etc.);
- b) **informação administrativa** (documentações internas, contratos, currículos, etc): gerada, controlada ou disseminada numa organização com o objetivo de aperfeiçoar o atendimento de seus objetivos de negócios. Esse tipo de

- informação pode se referir, por exemplo, a recursos humanos, financeiros, controle de estoque e controle de vendas (informação gerencial);
- c) **informação jurídica** (leis, decretos, regulamentos): normas jurídicas aprovadas por um município, estado, província ou país (informação legal);
- d) **informação acadêmica/científica** (artigos, livros, teses, dissertações): decorrente de uma comunicação científica; restrita à comunicação científica; e reconhecida como útil para determinada área do conhecimento (informação especializada);
- e) **informação da mídia** (matérias de jornais, reportagens da televisão, notícias de sites): material informativo de imprensa comercializado por agências de notícias, e constituído de notícias e fotografias, publicadas em jornais e revistas (informação de agência de notícias); e
- f) **informação pessoal** (contatos, práticas de trabalho) ou **conhecimento tácito**: acúmulo de saber prático sobre um assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à responsabilidade de quem o detém (RODRIGUES; ABE; DIB, 2001, p. 19 apud CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 102).

Discorrido sobre a informação e a sua utilização no ambiente organizacional, o passo seguinte é abarcar o conhecimento e a sua gestão.

2.2.2 Conhecimento e Gestão do Conhecimento

O termo conhecer, etimologicamente, é a forma posterior do termo conhecer. Do latim *cognoscere*, aprender a conhecer, procurar, saber, tomar conhecimento de, estudar, aprender, reconhecer alguém ou alguma coisa que já se conhecia. Assim, a provável evolução dessa palavra seria: *cognoscere*, conhecer, conhecer, conhecer (MACHADO, 1987, p. 209, v. 2).

Segundo Bluteau (1712, p. 466-467, v. 2), no século XVIII, o termo conhecimento designava:

A ação de conhecer alguma coisa (*cognitio, onis, fem. Notitia*); conhecimento das coisas futuras; perfeito conhecimento da verdade; ter antecipadamente hum leve conhecimento de alguma coisa; applicarfe ao conhecimento de alguma coisa; conhecimento, como amizade, com familiaridade; tomar conhecimento com alguém.

Atualmente, no século XXI, conforme Houaiss (2001, p. 802), o conhecimento é designado como:

Domínio, teórico ou prático, de um assunto, uma arte, uma ciência, uma técnica etc.; competência, experiência, prática; a coisa que se conhece de que se sabe, de que se está informado, ciente ou consciente; informação, notícia; somatório do que se sabe; o conjunto das informações e princípios armazenados pela humanidade; erudição, sabedoria, cultura, sapiência.

O conhecimento, para Davenport e Prusak (2003), é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores, existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana.

O autor Polanyi, cujas ideias estavam embasadas na Filosofia da Ciência, publicou o livro “Dimensão Tácita”, em 1966, abordando sobre a importância do conhecimento tácito, no qual as pessoas fazem as coisas automaticamente, sem pensar. Para ele “nós podemos saber mais do que podemos contar” (POLANYI, 1983, p. 4).

Anos mais tarde, os autores Nonaka e Takeuchi, retomaram a abordagem de Polanyi para descreverem os processos de conversão do conhecimento, responsáveis pela criação do conhecimento em empresas japonesas. Para eles, o conhecimento tácito é aquele que não é fácil de ver ou de expressar; é muito pessoal e difícil de documentar, dificultando sua comunicação e compartilhamento. Tal conhecimento inclui *insights* subjetivos e intuições, estando profundamente ligado à experiência e à ação do ser humano, assim como a ideais, valores e emoções (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ainda, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões: técnica e cognitiva. A dimensão técnica inclui as habilidades informais contidas no termo *know-how*. Já a dimensão cognitiva é constituída por modelos mentais, crenças e percepções tão enraizadas que não são percebidas. Além disso, na concepção desses autores, a dimensão cognitiva reflete nossa imagem da realidade (o que é), assim como nossa visão do futuro (o que deve ser).

O conhecimento explícito, por sua vez, pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente, ou armazenado em banco de dados. Por isso, para que os aspectos intuitivos e subjetivos do conhecimento tácito sejam compartilhados na organização, é preciso convertê-los em palavras e números compreensíveis a todos (conhecimento explícito). Para os autores, é exatamente nos processos de conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito, e do conhecimento explícito para o tácito que ocorre a criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Goldman (2010), embasado pelas ideias de Berger e Luckmann e de Nonaka e Takeuchi, o conhecimento é um produto social. As pessoas que interagem em determinado contexto histórico e social, compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade que, por sua vez, influencia seu discernimento, seu comportamento e suas atitudes. Por isso, o conhecimento é contextual.

Segundo Cherman e Rocha-Pinto (2013), com base nas obras de alguns autores (COOK; YANOW, 1993, BROWN; DUGUID, 2001; LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; ELKJAER, 2003; CORLEY; GIOIA, 2003; WEICK, 1995; HANDLEY et al., 2007) argumentam que o conhecimento é algo local, situado naquele mundo social chamado organização, onde as pessoas se encontram para produzir e fazer sentido enquanto trabalham. O conhecimento é criado do modo como as coisas são feitas, ou seja, a criação refere-se diretamente à experiência humana, assim, a origem do conhecimento é a experiência vivida.

A ação vivida não diz respeito, apenas, à aquisição de conhecimento, trata-se, também, de aquisição de identidades pelo trabalho, do encaixe dos indivíduos no grupo e na organização. Os indivíduos não aprendem apenas acerca de algo, mas também aprendem a ser naquele contexto (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).

A realidade é um processo social emergente, criado pelos indivíduos com base em suas experiências subjetivas, naquele contexto social, cujos significados são intersubjetivamente compartilhados. Os indivíduos são atores das ações organizacionais, e não meros observadores passivos, ou seja, atuam na construção daquele mundo social, por meio das suas interpretações subjetivas e do compartilhamento de ressignificações coletivas de suas experiências (BURRELL; MORGAN, 2003, p. 145 apud CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).

Na dimensão do conhecimento organizacional, o paradigma interpretativo considera que os indivíduos produzem não apenas trabalho ou conhecimento que lhe é inerente, mas, também, relações sociais, identidades, autoimagens. A ação de conhecer é sempre situada na esfera da interação social realizada na comunidade organizacional (GHERARDI, 2006 apud CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).

O autor Elkjaer (2003 apud CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013) argumenta que o conhecer (*knowing*) e o ser são indissociáveis, senão a mesma coisa. Nesse caso, o valor atribuído ao conhecimento que o indivíduo possui valora o que o indivíduo é, tanto pessoal como profissionalmente.

Segundo Rossetti et al. (2008), o papel fundamental da gestão do conhecimento é transformar o conhecimento individual em coletivo, de forma que as organizações estejam aptas e capacitadas a aprender, envolvendo todos os seus membros nesse processo.

A gestão do conhecimento, portanto, trabalha no âmbito do conhecimento tácito (fluxos informais), ou seja, são informações e conhecimentos gerados pelas pessoas, e que não estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação (VALENTIM, 2002, p. 4-8 apud VALENTIM, 2005). Assim, enquanto a gestão da informação focaliza o conhecimento explícito, presente na, organizações, a gestão do conhecimento se preocupa com o conhecimento pessoal (GRANT, 1996 apud BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009, p. 14).

A gestão do conhecimento, na literatura, é classificada em algumas fases, de acordo com vários autores. Para Sveiby (2005 apud BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009, p. 14), a evolução da gestão do conhecimento pode ser dividida em três etapas. A primeira, com início em 1992, caracterizou-se por uma forte ênfase na utilização de sistemas de gerenciamento de bancos de dados e tinha por objetivo obter ganhos de produtividade para as empresas. A segunda fase, embora destacasse a importância dos sistemas de informação, direcionou seu foco para aprimorar o atendimento ao cliente. A última e atual fase surgiu no final dos anos 90, e início deste século, e privilegia o uso de recursos para a interação entre pessoas e empresas por meio da web colaborativa, denominada como *Web 2.0*.

A mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda, já que ele é só um ativo corporativo valioso quando está acessível e o seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade. É necessário lembrar que as novas tecnologias da informação são somente sistemas de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento. Essas tecnologias não criam conhecimento e não podem garantir e nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A palavra-chave hoje é compartilhar. Para Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 139) “quanto mais se compartilha conhecimento, mais todos sabem”. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são utilizados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, já que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado

permanece com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o receptor (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

E assim, chega-se ao foco desta pesquisa, ou seja, às redes de conhecimento, com ênfase nas empresas, que são ambientes que proporcionam o compartilhamento de informações e de conhecimentos.

2.3 REDES DE CONHECIMENTO EMPRESARIAIS

2.3.1 As Redes

Primeiramente, torna-se necessário que o termo rede seja conceituado. De acordo com a etimologia, ele se origina do latim *rete* (Bastos, 1928, p. 1165). No século XVIII, de acordo com Bluteau (1712, p. 170-171 v. 7), era definido como:

Infrumento de fios tecidos em malhas, do qual ufão pefcadores & caçadores; rede de pefcar; rede de varredoura; rede de malha pequena, rede de malha grande; tarrafa; rede pé (de arrojo, que fe ufa em aguas pouco fundas); rede de caça aves; rede de caçar feras; tecido grande de algodão; rede, em que na Índia, & outras partes, os negros, ou efcravos, a que chamão Carregadores, levão gente.

Originalmente, este termo está relacionado às atividades produtivas da época, ou seja, a pesca e a caça. De acordo com Houaiss (2001, p. 2406), entre as definições já conhecidas, relacionadas às atividades produtivas, e ao entrelaçado de fios, também designa o entrelaçamento de estruturas como vasos sanguíneos, fibras musculares, nervos etc. Da mesma forma, surge o conceito de conjunto de pontos que se comunicam entre si; sistema constituído pela interligação de dois ou mais computadores e seus periféricos, com o objetivo de comunicação, compartilhamento e intercâmbio de dados.

Para Cunha e Cavalcanti (2008, p. 309) rede é um termo com sentido bastante amplo, que designa um sistema formado por terminais, nós e meios de interconexão. De acordo com Fuchs (2007), as redes são sistemas auto organizados, inerentemente complexos e dinâmicos, que podem ser encontrados na natureza (resultante do atômico para o molecular, no nível celular e orgânico), e na sociedade (a partir do indivíduo para o grupo, para o social, para a sociedade e para o nível global). Para teoria da rede, uma rede é geralmente definida como uma estrutura em que os nós são interligados por laços. Os laços são vistos como canais para a transferência ou fluxo de recursos.

Corroborando com essa afirmação, de acordo com Castells (2008), a rede é um sistema de nós interligados. Os nós são, em linguagem formal, os pontos onde a curva se intersecta a si própria. As redes são estruturas abertas que evoluem acrescentando ou

removendo os nós, conforme as mudanças necessárias dos programas que conseguem atingir os objetivos de *performance* para a rede.

Para Barabási et al. (2000; 2003 apud FUCHS, 2007, p. 51) a dinâmica de auto-organização das redes significa que os sistemas evoluem constantemente pela adição e remoção de novos nós e *links*. Na internet os nós são redes de computadores, em uma rede genética os nós são os genes, no cérebro os nós são os neurônios, em um órgão os nós são células, no corpo humano os nós são órgãos, em uma rede de negócios os nós são corporações, em uma rede de empresas os nós são unidades de produção, em uma rede social os nós são seres humanos, ou grupos, etc.

De acordo com Tomaél, Alcará e Chiara (2005, p. 93), “a rede é uma estrutura não linear, descentralizada, flexível, dinâmica, sem limite definido e auto organizável, estabelece-se por relações horizontais de cooperação”. Pode ser considerada como sendo a estrutura interna de um sistema complexo, que é o meio e o resultado de três processos de informação: comunicação, cognição e cooperação (FUCHS, 2007).

Nos dias de hoje existem três planos básicos de redes “a rede tecnológica (mecanismos e ferramentas de informática); a rede semântica (relações, elos, estratégias, etc.); e a rede humana (interações entre pessoas), as quais influenciam os procedimentos intelectuais e as relações sociais”. (MARTELETO, 2010, p. 33).

A sociedade está se transformando e muitos cientistas introduziram noções de cibersociedade, sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade virtual a fim de descrever a importância crescente do computador e das tecnologias no conhecimento e trabalho mental da sociedade. A noção de sociedade em rede é mais um conceito para caracterizar a sociedade contemporânea (FUCHS, 2007).

Para Castells (2008), a sociedade em rede, em termos simples, é uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologia de comunicação e informação, fundamentadas na microeletrônica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes.

O conhecimento e a informação sempre foram centrais, em todas as sociedades historicamente conhecidas. O que é novo é o fato de serem de base microeletrônica, através de redes tecnológicas que fornecem novas capacidades a uma velha forma de organização social: as redes (FUCHS, 2007).

Definido o tema redes, discorre-se sobre as de redes de conhecimento e suas várias denominações, com o foco no ambiente empresarial.

2.3.2 As Redes de Conhecimento

Com o desenvolvimento da tecnologia e dos novos meios de comunicação, a partir da internet, surge o conceito de redes de conhecimento, também chamadas de redes sociais, redes de compartilhamento, redes de colaboração, entre outras denominações. Essas redes são constituídas por grupos de pessoas que acessam o mesmo ambiente virtual para fornecer informações, permitindo, assim, gerar conhecimento coletivo (CAVALCANTE; NEPOMUCENO, 2007).

De uma forma geral, essas redes possuem como característica comum o envolvimento de indivíduos que trocam informações, *insights*, experiências e ferramentas sobre alguma área de interesse comum. Formam substanciais bases de conhecimento de lições aprendidas, melhores práticas e experiências (ROSSETTI et al., 2008).

De acordo Marteleto (2010), na literatura das Ciências Sociais são identificados dois planos das redes sociais:

- a) **as redes primárias:** de interações cotidianas entre as pessoas (familiaridade, parentesco, vizinhança, amizade, etc.), no processo de socialização; e
- b) **as redes secundárias:** formadas pela atuação coletiva de grupos, organizações e movimentos que defendem interesses comuns e partilham conhecimentos, informações e experiências orientadas para determinados fins.

Várias instituições estão recorrendo às redes de conhecimento para estimularem o compartilhamento de informações e de conhecimentos entre os seus funcionários, fisicamente distantes, facilitando a solução de problemas (CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007).

Para Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 14), a tecnologia, no fundo, iguala as empresas, as pessoas é que fazem a diferença. Desse modo, a nova economia exige uma nova forma de gestão, tanto das pessoas quanto da tecnologia. As empresas devem valorizar a criatividade, o compartilhamento de ideias, aprendendo com seus colaboradores, parceiros e clientes.

Antes da explosão das redes sociais e da sua utilização nas organizações, já havia o conceito das comunidades de prática, definido pelo pesquisador Etienne Wenger. Assim, de acordo com Wenger, McDermott e Snyder (2002), as pessoas que tem uma tarefa em comum, na medida em que passam tempo juntas, compartilham informação, insight e aconselhamento. Elas se ajudam mutuamente a resolver problemas, discutindo situações, aspirações e necessidades.

Ainda de acordo com esses autores, as pessoas podem criar ferramentas, padrões, desenhos genéricos, manuais e outros documentos, ou podem, simplesmente, criar uma compreensão tácita que compartilham. Com o passar do tempo, elas desenvolvem uma perspectiva única sobre seu tópico bem como um corpo de conhecimento, práticas e abordagens comuns, também desenvolvem relações pessoais e estabelecem maneiras de interagir. Elas até desenvolvem um senso de identidade comum. Enfim, elas se transformam em uma comunidade de prática.

As comunidades de prática são, portanto, grupos formados em torno da prática de sua profissão, ligados pela necessidade de partilharem experiências e desenvolverem um conhecimento coletivo. Ser membro de uma comunidade de prática consiste em partilhar com os companheiros um processo contínuo de aprendizagem, de geração de conhecimento e de identidade (FLEURY; FLEURY 2001 apud DUARTE et al., 2008).

Conforme Silva (2009, p. 178), “o objetivo primeiro da comunidade de prática é desenvolver e partilhar conhecimento”. Assim, de acordo com Wenger, McDermott e Snyder (2002), foram identificados três elementos basilares para o desenvolvimento de uma comunidade de prática:

- a) **o domínio:** envolve o compartilhamento de práticas que detêm um foco em comum;
- b) **a comunidade:** desenvolve relacionamentos para compartilhar conhecimentos; e
- c) **a prática:** possui métodos, ferramentas, vocabulários, histórias e documentos compartilhados, comuns entre seus membros.

Para Silva (2009), numa comunidade de prática é saudável existirem estreitos relacionamentos de amizade, capazes de promover a confiança, incentivando, desta forma, uma maior disposição para a partilha de conhecimento. Embora uma comunidade de prática pressupõe a prática de relacionamentos, ela não representa somente isso. Além dos laços de camaradagem, essa comunidade deve representar a aglutinação de pessoas em torno da paixão e do interesse em desenvolver-se em um determinado domínio do conhecimento ligado a uma prática partilhada.

Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 42), no quadro 2, a seguir, podem ser visualizadas as diferenças básicas entre os três tipos de grupos comumente encontrados nas organizações e as particularidades das comunidades de prática.

Quadro 2 – Diferentes Grupos e suas principais características comparadas

| Grupo | Qual é o objetivo? | Quem participa? | O que têm em comum? | Quanto tempo duram? |
|--------------------------|--|---|---|--|
| Comunidade de prática | Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos. | Participantes que se autosselecionam (e integrantes que avaliam a adequabilidade do associado pretendente). | Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo. | Enquanto houver interesse em manter o grupo. |
| Grupo de trabalho formal | Desenvolver um produto ou prestar um serviço. | Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo. | Requisitos do trabalho e metas comuns. | Até a próxima reorganização. |
| Equipe de projeto | Realizar determinada tarefa. | Empregados escolhidos por gerentes seniores. | As metas e pontos importantes do projeto. | Até o final do projeto. |
| Rede informal | Colher e transmitir informações empresariais. | Amigos e conhecidos do meio empresarial. | Necessidades mútuas. | Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato. |

Fonte: Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 42)

A comunidade de prática fixa em um único ambiente o compartilhamento de informações entre humanos, o que leva à maximização do processo de interação e, conseqüentemente, à aprendizagem. Essas iniciativas significam grande redução de custos, como os de viagens e hospedagens, inerentes aos programas de treinamento presencial e em tempo integral, bem como o fator tempo, elemento fundamental da contemporaneidade (AFFONSO, 2012, p. 15).

Para Groop e Tavares (2007), uma comunidade de prática existe e se mantém porque agrega valor para os seus membros, para a organização e para seus outros parceiros, uma vez que a participação é voluntária. Porém, é difícil, tanto para os de fora quanto para seus membros, enxergar seu valor e explicitá-lo. A existência da comunidade de prática se dá nos microcontatos diários de seus membros e é aí que se cria valor: uma dica passada de um para o outro, uma execução de tarefa melhorada por um comentário, um “caminho das pedras” ensinado. A partir do momento em que há espaço para que estes movimentos sejam explicitados, o valor da comunidade de prática passa a ser visível e até quantificável.

Os autores Wenger, McDermott e Snyder (2002) descreveram o valor, a curto e a longo prazo, das comunidades de prática para as organizações e os seus membros, no quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Valor a curto e a longo prazo de comunidades de prática para organizações e seus membros

| | Valor a curto prazo | Valor a longo prazo |
|---|--|--|
| | Melhorar os resultados do negócio | Desenvolver competências organizacionais |
| Benefícios para a organização | <ul style="list-style-type: none"> • Arena para resolução de problemas • Resposta rápida a perguntas • Redução de tempos e custos • Melhoria da qualidade de decisões • Mais perspectivas dos problemas • Coordenação, padronização e sinergia entre unidades • Recursos para implementação de estratégias • Garantia de qualidade reforçada • Habilidade de arriscar com suporte da comunidade | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de executar um plano estratégico • Autoridade com clientes • Aumento da retenção de talentos • Capacidade de conduzir projetos de desenvolvimento de conhecimentos (knowledge-development projects) • Fórum de comparação com o resto da indústria (benchmarking) • Alianças baseadas em conhecimento • Emergência de competências não planejadas • Capacidade de desenvolver novas opções estratégicas • Habilidade de prever desenvolvimentos tecnológicos • Habilidade de obter vantagem de oportunidades de mercado emergentes |
| | Melhorar a experiência do trabalho | Fomentar desenvolvimento profissional |
| Benefícios para os membros da comunidade | <ul style="list-style-type: none"> • Auxílio em desafios • Acesso a especialistas • Melhor capacitação para contribuir com equipes • Confiança nas abordagens de problemas conduzidas pelos outros • Diversão de estar com colegas • Participação mais significativa • Senso de pertencer a um grupo | <ul style="list-style-type: none"> • Fórum para expandir habilidades e especialidades • Rede para se manter atualizado em um determinado campo • Melhoria da reputação profissional • Incremento do marketing pessoal e da empregabilidade • Forte senso de identidade profissional |

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

Além das comunidades de prática que surgem, naturalmente, nos ambientes de trabalho, a partir da utilização da internet, essas comunidades foram implantadas e estruturadas em meio virtual.

As comunidades de prática virtuais mantêm as estruturas básicas das comunidades presenciais, sendo constituídas a partir de vivências em comum, trocas comunicativas e níveis de pertencimento, de perifericidade e de legitimação em constante movimento. O meio eletrônico expande as fronteiras das comunidades de prática e introduz facilidade de acesso, complementaridade, fertilização cruzada de ideias que, quando bem conduzidas, fortalecem as práticas do mundo real (GROOP; TAVARES, 2007).

De acordo com Gropp e Tavares (2007), as comunidades de prática, tanto as auto organizadas quanto as corretamente patrocinadas, produzem o que prometem quando, e somente quando, em sua constituição, há a suspensão da hierarquia do ambiente social em que está inserida, permitindo o florescimento de sua própria identidade e pertencimento espontâneos. Não pode ocorrer a mesma hierarquia do ambiente social.

Assim, a partir da utilização das mídias sociais, as redes de conhecimento, e suas variadas denominações, nada mais são do que comunidades de prática virtuais.

Os autores Bradley e McDonald (2013) denominam as organizações que utilizam as mídias sociais em “organizações sociais”. Para eles, uma organização social é aquela que, estrategicamente, aplica a colaboração em massa para abordar os desafios importantes e as oportunidades. Essas organizações são capazes de serem mais ágeis, produzirem melhores resultados e até desenvolverem maneiras totalmente novas de funcionar, que só são alcançadas por meio da mobilização do talento coletivo, da energia, das ideias e dos esforços das comunidades.

Ainda, de acordo Bradley e McDonald (2013), muitas empresas estão se apressando em usar as mídias sociais, pois elas permitem o que nunca antes foi possível, ou seja, a habilidade de muitas pessoas do mundo trabalharem juntas, de modo produtivo e contribuírem com todo o seu talento, criatividade e energia.

Segundo Jue, Marr e Kassotakis (2010) as mídias sociais abrangem todos os recursos com acesso à internet para que exista a comunicação, a partir de diversos meios (áudio, vídeo, texto, imagens, entre outros). Dentre os integrantes das mídias sociais, destacam-se:

- a) **Blog:** a palavra blog é o diminutivo de “web log” e consiste num diário individual aberto ao público, que convida seus leitores a escreverem comentários de interesse. Os comentários escritos são chamados de *post*;
- b) **Wiki:** consiste num *website* em que várias pessoas podem colaborar, criando um trabalho conjunto, a partir da edição ou de acréscimo de conteúdo ao site. É um espaço comum para que um grupo de pessoas crie um projeto de forma conjunta;
- c) **Websites de Relacionamento Social:** é um *website* que permite que as pessoas compartilhem informações sobre si próprias e busquem por outras com o intuito de fornecer e receber informações ou formarem relações;
- d) **Fóruns de Discussão:** é um lugar onde perguntas podem ser feitas ao público ou a uma comunidade específica. Respostas e comentários podem ser adicionados e vistos por todos; e
- e) **Webconferências:** consiste em uma conferência para pessoas que estão em lugares diferentes e que possibilita que os participantes se vejam através do monitor de um computador e interajam em conversas ao vivo, a partir do telefone ou VoIP (Voz sobre Protocolo de Internet).

2.3.2.1 Níveis de Participação nas Redes de Conhecimento

Os participantes das redes de conhecimento, de modo geral, apresentam algumas características comuns como o nível de participação nas comunidades. Os autores Wenger, McDermot e Snyder (2002, p. 55-56, tradução nossa), classificam os participantes em três grupos:

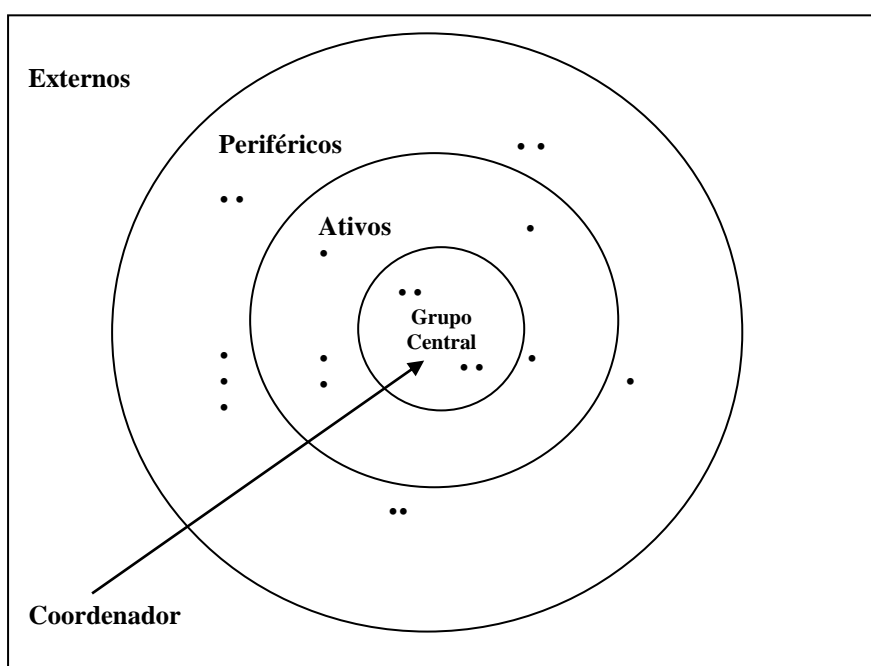
- a) **grupo central:** pequeno núcleo de pessoas, com cerca de 10% a 15% de toda a comunidade, incluindo o coordenador, que participam ativamente das discussões, nos fóruns públicos da comunidade. Este grupo é o coração da comunidade;
- b) **participantes ativos:** este grupo assiste aos encontros regularmente e participa ocasionalmente dos fóruns da comunidade, mas sem a regularidade ou a intensidade do grupo principal. Este grupo também é pequeno, com cerca de 15% a 20% da comunidade; e
- c) **participantes periféricos:** uma grande parte dos membros da comunidade são os participantes periféricos, que raramente participam. Eles se mantêm à margem, observando a interação do núcleo e dos membros ativos. Alguns permanecem no nível periférico por sentirem que as suas observações não são

apropriadas para a totalidade, ou por não terem tempo para contribuir mais ativamente. Na verdade, esses membros, muitas vezes, não são tão passivos como parecem, pois, à sua maneira, eles estão aprendendo muito e colocam em prática o conhecimento adquirido.

Além destes três níveis, existem as pessoas que não são participantes, no entanto, têm interesse na comunidade, como os clientes, os fornecedores e os “vizinhos intelectuais” (WENGER; McDERMOT; SNYDER, 2002, p. 56, tradução nossa).

Os níveis de participação estão ilustrados na figura 1, a seguir:

Figura 1 – Níveis de participação na rede de conhecimento



Fonte: Adaptado de Wenger, McDermot e Snyder (2002, p. 57)

2.3.2.2 Barreiras para o Compartilhar Informações e Conhecimentos

Para que as redes de conhecimento funcionem de forma adequada e tragam benefícios para a comunidade envolvida é necessário que haja o compartilhamento de informações e de conhecimentos. Conforme Lin (2007 apud ALCARÁ, 2009, p. 171-172), o compartilhamento pode ser definido como uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimentos, experiências e habilidades. De acordo com esse processo, ocorrem duas situações onde os indivíduos podem:

- a) **doar conhecimento:** o indivíduo tem o desejo de se comunicar ativamente com os seus colegas, ele sente prazer em compartilhar e ajudar os outros; e
- b) **coleccionar conhecimento:** consulta ativa aos colegas para aprender com eles.

Os autores Cross et al. (2001 apud BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009, p. 16), identificaram quatro fatores que promovem o compartilhamento do conhecimento em redes sociais, eles são:

- a) conhecer o que a outra pessoa sabe;
- b) a capacidade de obter rápido acesso à outra pessoa;
- c) o interesse e o engajamento do interlocutor na solução do problema do solicitante; e
- d) a segurança percebida por quem solicita o conhecimento.

Para esses autores, o relacionamento seguro tende a promover, de maneira mais efetiva, a aprendizagem, uma vez que as pessoas passam a se sentirem menos inseguras em admitirem a falta de conhecimento ou habilidade.

Compartilhar informações e conhecimentos é o ato de tornar o conhecimento disponível para os outros, de uma forma que ele possa ser utilizado. De um modo geral, não implica em ceder a posse, mas usufruir junto com os pares (IPE, 2003 apud ALCARÁ, 2009, p. 172). No entanto, existem algumas barreiras que podem impedir que compartilhamento ocorra.

De acordo com Gray (2001 apud BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009, p. 16) se existem barreiras que impedem as pessoas de compartilharem suas informações e seus conhecimentos, em uma empresa essas barreiras tendem a se tornar muito mais complexas. Em contextos organizacionais, a informação é comumente associada a poder. Nesses ambientes, as pessoas podem, por exemplo, sentirem-se inseguras quanto ao valor de seu próprio conhecimento, podem não confiar em seus superiores ou colegas, ou podem estar reproduzindo comportamentos que observam em outros funcionários. Por outro lado, elas muitas vezes não compartilham suas informações e seus conhecimentos porque ninguém lhes solicita.

Para a autora Ipe (2003 apud ALCARÁ, 2009, p. 172), as intenções e as ações para o compartilhamento de informações e de conhecimentos podem sofrer as influências de alguns fatores, como:

- a) **natureza do conhecimento:** é classificada em dois sentidos: tácita ou explícita (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e no valor, principalmente no seu aspecto comercial, como uma propriedade de valor monetário; e
- b) **motivação para compartilhar:**
 - ✓ **fatores internos:** sentimento de poder ligado ao conhecimento, ou seja, se o indivíduo tem ciência de que o conhecimento lhe traz importância, a

tendência é acumulá-lo; e à reciprocidade, que facilita o compartilhamento, pois os indivíduos percebem o valor que agregam quando eles compartilham conhecimento com os outros. No entanto, um aspecto negativo da reciprocidade é o medo da exploração, que ocorre quando os indivíduos percebem que compartilham conhecimentos e acabam não obtendo nenhum retorno; e

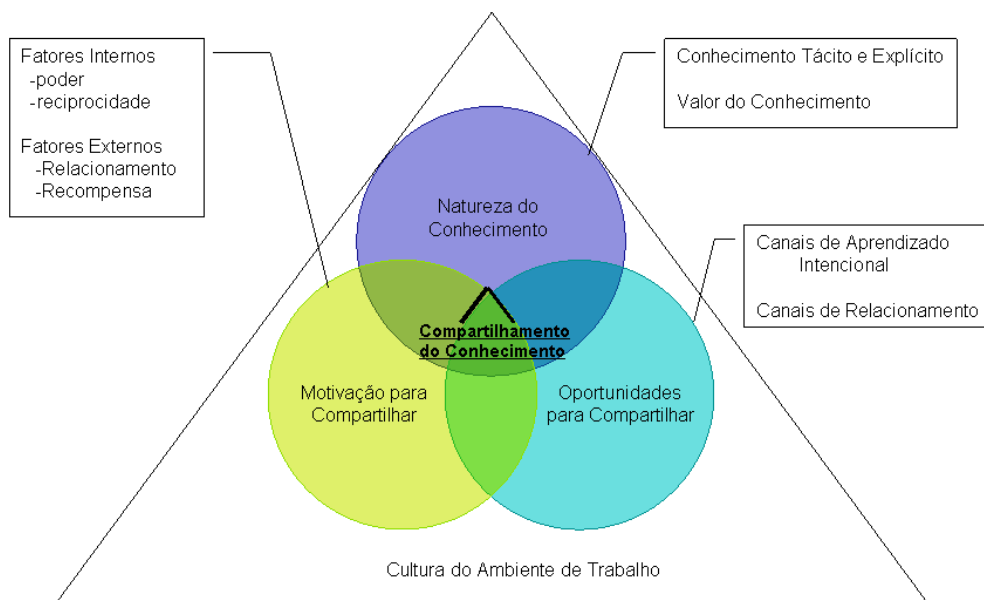
- ✓ **fatores externos:** o relacionamento entre o transmissor (que fornece) com o receptor (inclui a confiança em compartilhar); e a recompensa por compartilhar, que pode gerar poder e *status* ao indivíduo na comunidade em que participa.

c) oportunidades para compartilhar: de natureza formal (incluem programas de treinamento, estruturação de grupos de trabalho, sistemas baseados em tecnologia, etc) e de natureza informal (encontros nos corredores, por amizade, etc.); e

d) cultura do ambiente de trabalho: que oferece a maior influência na construção, compartilhamento e uso do conhecimento.

Esses fatores podem ser visualizados na figura 2, a seguir.

Figura 2 – Fatores que influenciam o compartilhamento entre os indivíduos



Fonte: Ipe (2003 apud ALCARÁ et al., 2009, p. 175)

De acordo com os autores Barros et al. (2010), as principais barreiras ao compartilhamento de informação e conhecimentos, encontradas na literatura, foram:

procedimentos e paradigmas arraigados; visão, missão e valores organizacionais (que podem dificultar a evolução e as mudanças); desconfiança; distância física; estrutura organizacional fechada; *status*; desconhecimento de quem é a fonte e de quem é o receptor; motivação dependente de recompensa; e conhecimento como poder.

A partir de uma pesquisa realizada com 19 pesquisadores e líderes gerenciais europeus, Cormican e Dooley (2007) identificaram cinco grupos de barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento em ambientes de colaboração em rede. Essas barreiras, detalhadas no quadro 4, dizem respeito tanto a fatores pessoais, como motivação, habilidades e confiança, quanto às ferramentas, recursos e acesso às informações.

Quadro 4 – Barreiras para o Compartilhamento de Informações

| Barreiras | Descrições |
|------------------------------------|---|
| Motivação e habilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de propósito ou visão comum dentro da rede; 2. Ausência de clareza de objetivos no nível operacional; 3. Medo da perda de poder ao se compartilhar o conhecimento; 4. Medo de que o investimento no longo prazo na rede possa prejudicar os benefícios de curto prazo para o indivíduo; 5. Falta de incentivos ao compartilhamento do conhecimento em contextos específicos; 6. Competências gerenciais inadequadas no sentido de preparar a organização para a gestão do conhecimento; 7. Compartilhamento não reconhecido ou recompensado pelas organizações da rede; 8. Dificuldade em se compreender e negociar com personalidades e culturas diferentes; e 9. Inabilidade em escutar e desenvolver empatia com outros. |
| Confiança | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de confiança entre indivíduos participantes dentro e entre organizações; 2. Medo de compartilhar informações proprietárias; e 3. Resistência à mudança. |
| Metodologia e ferramentas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ferramentas excessivamente genéricas e não alinhadas com as necessidades específicas da organização ou da rede; 2. Falta de critérios para avaliar a relevância e adequação das ferramentas de gestão do conhecimento; 3. Metodologia pouco clara para a troca eficiente e eficaz de conhecimentos na rede; e 4. Tecnologia não centrada nas pessoas. |
| Recursos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de tempo para compartilhar conhecimento e desenvolver relacionamentos; e 2. Não alocação de recursos complementares para a organização ou rede. |
| Busca e acesso à informação | <ol style="list-style-type: none"> 1. Excesso de informação recuperada; 2. Dificuldade em recuperar e classificar a informação para outros usos; e 3. A informação é frequentemente armazenada em formato incorreto para facilitar o compartilhamento. |

Fonte: Adaptado de Cormican e Dooley (2007, p. 110)

São muitas as barreiras existentes e, para ultrapassá-las, é necessário que haja motivação. Pois, motivar as pessoas a compartilharem informações e conhecimentos, envolve a superação de vários obstáculos, no entanto, os benefícios são inegáveis, tanto para a organização quanto para os participantes. Compartilhar *know-how* envolverá custos e tempo, principalmente se a codificação do conhecimento for abordada como uma atividade adicional da força de trabalho. Nesse sentido, o compartilhamento pode exigir benefícios extras, com alguma espécie de recompensa, e práticas capazes de reconhecer aqueles indivíduos que contribuem (BARROS et al., 2010).

2.3.2.3 Componentes Essenciais e Princípios para a Colaboração

Como visto anteriormente, no item 2.3.2.2, referente às barreiras para o compartilhamento de informações e conhecimentos, um dos maiores problemas enfrentados pelos coordenadores das redes de conhecimento empresariais, é com relação ao compartilhamento de informações e a interação entre os seus membros.

Os autores Bradley e McDonald (2013) são consultores e especialistas em mídias sociais, e realizaram um estudo com mais de 400 empresas, com o objetivo de verificar como elas estão implantando e desenvolvendo as redes de conhecimento. Esses autores escreveram a obra “Mídias na organização: como liderar implementando mídias sociais e maximizar os valores de seus clientes e funcionários”, onde compartilharam as experiências adquiridas com essas empresas.

De acordo com esses autores, para que as comunidades tornem-se mais produtivas, cresçam, mobilizem-se, resolvam problemas e obtenham valor para os negócios de uma organização, não basta somente oferecer a mídia social, pois o importante é o que ela permite, já que é um caminho para um determinado fim, e não um fim em si mesma.

Para que haja colaboração em massa, que ocorre quando um grupo de pessoas busca um propósito mútuo e criam valor, de acordo com Bradley e McDonald (2013), são necessários três componentes:

- a) **a comunidade:** que são as pessoas que colaboram;
- b) **as mídias sociais:** que são o meio pelo qual ocorre a colaboração; e
- c) **o propósito:** motivo pelo qual as pessoas colaboram.

Esses autores também definiram seis princípios para a colaboração em massa:

- a) **participação:** para se obter benefícios com as mídias sociais, é preciso mobilizar uma comunidade para contribuir;

- b) **coletividade**: em uma comunidade colaborativa, os participantes “se reúnem” voluntariamente com um propósito unificador;
- c) **transparência**: todos os participantes devem enxergar a colaboração uns dos outros;
- d) **independência**: qualquer participante pode contribuir a qualquer momento e em qualquer lugar, independente dos outros;
- e) **persistência**: as contribuições dos participantes são captadas e mantidas para que os outros vejam, dividam e aumentem; e
- f) **emergência**: os comportamentos em colaboração em massa não podem ser moldados, feitos, otimizados ou controlados como sistemas tradicionais.

De acordo com os exemplos verificados nas empresas analisadas por Bradley e McDonald (2013), a maioria delas apenas oferece o acesso às mídias e espera que a mágica da colaboração simplesmente aconteça. Assim, eles identificaram alguns dos motivos mais comuns para o fracasso:

- a) as organizações se concentram nas tecnologias, quando deveriam se concentrar em obter um propósito com os novos comportamentos coletivos que essas tecnologias possibilitam;
- b) as organizações não têm o conhecimento dos princípios básicos da colaboração em massa;
- c) as organizações precisam conhecer onde as comunidades coletivas têm maior chance de oferecer valor real, pois uma colaboração em massa em ambientes nos quais não é apropriado, desperdiça o tempo das pessoas e o dinheiro da empresa, além de gerenciar informações de modo inadequado; e
- d) os executivos da empresa e os gerentes não têm a confiança para designar propósitos interessantes às comunidades e então permitem que elas encontrem uma maneira de satisfazer seus propósitos. De uma forma geral, os gerentes motivam interferindo excessivamente e, quando a comunidade inova, não têm como transformar essas ideias em mudanças organizacionais.

Para exemplificar as abordagens anteriores sobre os fracassos nas comunidades, Souza (2012) realizou uma pesquisa qualitativa onde procurou identificar de que forma as redes sociais são utilizadas como ferramentas de gestão do conhecimento em uma empresa de contabilidade. Assim, foi verificado que ocorre o compartilhamento de conhecimento nas redes, porém não é possível comprovar a sua utilização, devido ao baixo número de acessos dos usuários. De uma forma geral, ele conclui que as redes

sociais podem ser utilizadas como ferramentas de gestão do conhecimento, mas para isso é necessário que o usuário analise a efetividade de seu uso, de forma que atenda os processos de geração, codificação e transferência de conhecimento.

Discutidas as bases teóricas, que fundamentam este estudo, a seguir é apresentada a metodologia definida para o desenvolvimento desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

Este estudo está focado na investigação de uma rede de conhecimento empresarial, de forma que seja verificado como os participantes desse tipo de rede utilizam este ambiente no desenvolvimento de suas atividades de trabalho.

Para se conhecer o ambiente de estudo, com a finalidade de se desvendar as suas características gerais, foi utilizado o método de pesquisa denominado exploratório. Este método é desenvolvido com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, assim, apresenta menor rigidez em seu planejamento e, habitualmente, envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2010).

Além das características gerais do objeto de estudo, é necessário descobrir as suas peculiaridades, ou seja, o que torna esse objeto único. Dessa forma, foi escolhida a técnica de estudo de caso. A escolha desta técnica se deve ao fato de que ela se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos (SEVERINO, 2007). Dentre seus propósitos pode-se destacar a descrição da situação do contexto em que está sendo realizada determinada investigação (GIL, 2010).

Para a realização do estudo de caso, foi escolhida uma empresa que apresentasse os seguintes requisitos:

- a) nacionalidade brasileira;
- b) reconhecimento no mercado pelos negócios que desenvolve; e
- c) utilização de uma rede de conhecimento, por no mínimo, por 01 ano.

A partir de uma pesquisa realizada sobre as empresas que atendessem a este perfil, foi escolhida uma empresa multinacional brasileira, com atuação em 40 países (nos 04 continentes: África, América, Ásia e Europa), além do Brasil; reconhecida internacionalmente por suas atividades (opera em 04 setores, com 12 negócios, 05 instituições auxiliares e 03 investimentos); e que possui uma rede de conhecimento, criada em 2001, na qual, atualmente, existem 15 comunidades ativas, denominadas de “Comunidades de Conhecimento”. Por razões éticas e legais não será indicado o nome da empresa.

Foram identificadas, na literatura, informações sobre outras empresas brasileiras que também utilizam as redes de conhecimento, sob várias denominações, e essas

informações reforçam a questão de generalização deste estudo de caso, já que ele irá apresentar um conjunto de casos semelhantes. No quadro 5, a seguir, estão apresentadas essas informações.

Quadro 5 – Empresas brasileiras que utilizam redes de conhecimento

| EMPRESA | INICIATIVA | DESCRIÇÃO/OBJETIVO |
|-----------------|---|---|
| EMBRAPA | Comunidade de Prática | É um instrumento de suporte às equipes, líderes e gerentes de projeto e às redes de pesquisa no que tange à coleta, ao armazenamento, à disponibilização e fomento ao compartilhamento de informações e conhecimentos. O objetivo é captar e compartilhar lições aprendidas com a prática (MULLER, 2010). |
| | Comunidades Virtuais | É um espaço virtual de interação na <i>web</i> , onde comunidades virtuais, compostas de pesquisadores e técnicos, se formam e compartilham informações e conhecimentos por meio de: fórum de discussão, <i>chats</i> , bancos de documentos, banco de sites, banco de pesquisadores e instituições, <i>download</i> de arquivos, mecanismos de buscas de informação, etc. O objetivo é compartilhar conhecimento explícito. Um exemplo é o “Fórum Permanente para Adequação Fitossanitária”, onde a sociedade brasileira discute as necessidades e propõe ações de adequação fitossanitária para o sistema agrícola nacional (MULLER, 2010). |
| Banco do Brasil | Comunidade de Aprendizagem | O objetivo da comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil é compartilhar conhecimentos com a cadeia de relacionamentos e com a sociedade e disponibilizando notícias, informações e conteúdos relacionados com desenvolvimento profissional (MULLER, 2010). |
| Petrobras | Comunidades Virtuais | Na Petrobras as comunidades de prática são denominadas “Comunidades Virtuais”, e são definidas como redes de colaboradores internas à empresa, caracterizadas pela troca permanente de informações e conhecimentos, por meio da <i>web</i> . Qualquer funcionário pode propor a criação de uma comunidade, mas esta é desenvolvida pela área responsável pela infraestrutura, em parceria com o solicitante, que normalmente se torna moderador da comunidade (GOUVÊA, PARANHOS, MOTTA, 2008; MULLER, 2010). É utilizado o sistema Sinapse. O projeto foi iniciado em 2004, porém foi lançado em 2006, em conjunto com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Atualmente, são 15.000 membros, em 16 comunidades, onde a que mais se destaca é a de “Operações de Produção” (GESTÃO, 2013). |
| Embratel | Comunidade Virtual de Melhores Práticas | A implantação das comunidades de prática na Embratel foi iniciada em 2002, com o objetivo de ser um ambiente de aprendizado cooperativo para a troca de melhores práticas de engenharia e operações de telecomunicações. Os empregados inserem os seus casos para serem avaliados como melhores práticas. Cada caso é apresentado pelo seu autor em reuniões periódicas de <i>web</i> conferência para visualização do conteúdo apresentado. Durante as reuniões são identificadas as oportunidades de transferência de práticas mediante as manifestações dos participantes. As intenções de adoção de uma melhor prática são registradas e se inicia o processo de transferência do conhecimento. Esse processo é o que efetivamente atribui valor à empresa. Quanto aos incentivos, os casos avaliados como melhores práticas são publicados no acervo de conhecimento disponível na intranet para toda a empresa (GOUVÊA, PARANHOS, MOTTA, 2008; MULLER, 2010). |

Fonte: Autor (2014)

O que torna este caso singular são as histórias de sucesso dessa rede de conhecimento, no processo de partilha e uso de informações que resolveram problemas reais da empresa. Essas histórias foram ouvidas pela pesquisadora, durante a realização das entrevistas, das visitas realizadas na empresa e da participação em um dos encontros presenciais, e fizeram com que esta empresa fosse escolhida para que seu caso representasse tantos outros existentes. Por razões éticas e legais esses casos não serão indicados neste estudo.

Seguindo o método adotado, como não existe nenhum vínculo da pesquisadora com a empresa escolhida, foi realizado um contato inicial, por e-mail, com a integrante responsável pelas comunidades e apresentada a proposta do estudo. Essa proposta foi, prontamente, aceita, pois a equipe que coordena as comunidades tinha interesse que o trabalho que está sendo desenvolvido, ao longo de 13 anos, fosse analisado, documentado e divulgado. Enfim, desde o primeiro contato com a empresa, foi detectado um dos seus principais valores, base de toda a sua criação, desenvolvimento e atuação, que é o espírito de servir, e que, a partir dele desenvolve-se um dos focos desta pesquisa, ou seja, o interesse no compartilhamento de informações e de conhecimentos.

A partir da descrição do método, da técnica de pesquisa e da forma como foi escolhido o caso a ser investigado, será realizada a apresentação da empresa.

3.2 UMA EMPRESA MULTINACIONAL BRASILEIRA E SUA CULTURA

3.2.1 A Empresa

A empresa multinacional analisada é de origem brasileira e foi fundada na década de 40. É uma empresa de origem familiar, cuja administração dos negócios, atualmente, está nas mãos da terceira geração da família.

Essa empresa é composta por negócios diversificados, atuando nos seguintes setores: engenharia, construção, investimentos em infraestrutura e energia.

Abordada a origem e os setores de atuação da empresa, a seguir é destacada a sua característica principal, que é a cultura organizacional.

3.2.2 A Cultura Organizacional

A base filosófica e cultural é uma das principais características da empresa. De acordo com Robbins (2009), a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra. Para Valentim (2003) é a visão e a forma de agir convencionalizada entre os indivíduos de uma determinada organização. Se por um lado os indivíduos que a compõem influem

diretamente na formação dessa cultura organizacional, por outro lado a própria organização influi na forma que cada indivíduo atua no seu cotidiano.

A cultura organizacional da empresa foi elaborada pelo seu fundador, nos primórdios da sua criação. O fator fundador contribui para que a empresa seja vista como um organismo que visa a algo mais, além de apenas gerar dinheiro. Os empregados percebem que existe uma história e a ligação com a empresa deixa de ser apenas racional, passa a ser também emocional. Esta relação guarda enorme potencial de levar os empregados a se empenharem mais, aumentando os resultados alcançados (CAVALCANTI, GOMES; PEREIRA, 2001).

Dentre as concepções filosóficas da empresa, algumas foram destacadas nessa pesquisa, já que possuem relação direta com a rede de conhecimento analisada. Assim, destacam-se:

- a) **descentralização**: as decisões na organização sempre serão individuais, pois cada empresário tem que assumir o papel de responsável único em seu âmbito de atuação;
- b) **espírito de servir**: compromisso de gerar riquezas para os clientes, para a sociedade e para os usuários finais dos serviços e bens produzidos pela organização, bem como para os seus acionistas e seus integrantes;
- c) **educação pelo trabalho**: desenvolvimento conjunto de líder e liderado e a capacidade de aprender o que possa ser útil para a execução do trabalho; e
- d) **pessoas de conhecimento**: que ao invés de chefe, possuem líderes, e devem estar capacitadas a reinventar-se e a regenerar-se, continuamente, por intermédio da criatividade, da inovação e do espírito de equipe.

Segundo Robbins (2009), a cultura cumpre algumas funções em uma organização, como:

- a) desempenha o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras;
- b) proporciona um senso de identidade aos membros;
- c) facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais; e
- d) estimula a estabilidade do sistema social.

De uma forma geral, a cultura é a base que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para fundamentar o que os funcionários vão fazer ou dizer. Por fim, atua como sinalizador de sentido e mecanismo de controle, a fim de

orientar e dar forma às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores (ROBBINS, 2009).

Abordada a cultura organizacional da empresa, o próximo passo é definir a população a ser analisada.

3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA

A população definida para a realização desta pesquisa são os membros da rede de conhecimento da empresa escolhida, conforme critérios descritos anteriormente. Em dezembro de 2013, foram contabilizadas ao todo **9.917 inscrições**. Dentre a totalidade de inscrições, encontram-se membros que participam de uma única comunidade como membros que participam, simultaneamente, de mais de uma das **15 comunidades**. Dessa forma, na tabela 1, estão identificados os membros da rede e os membros que estão em mais de uma comunidade.

Tabela 1 – Membros das Comunidades de Conhecimento

| | |
|--|--------------|
| Membros da rede | 6.497 |
| Membros que estão em mais de uma comunidade | 3.420 |
| Total de inscrições | 9.917 |

Fonte: Autor (2014)

A população é composta por **6.497 membros** da rede de conhecimento, no entanto, essa numeração não é fixa, pois, diariamente, a rede recebe e perde membros, devido, entre tantos outros motivos, principalmente, às mudanças de cargos, de funções exercidas e de áreas e setores de trabalho, ou mesmo por não comporem mais o quadro de integrantes da empresa.

Os membros da rede são integrantes de uma empresa, conforme já descrito anteriormente, que atua nos ramos de: engenharia, construção, infraestrutura e energia. Assim, verificou-se que durante a realização da coleta dos dados estes membros poderiam estar exercendo suas atividades laborais em diversos locais, como: canteiros de obra, chão de fábrica, plataformas ou outros locais de difícil acesso aos mesmos. Devido à dificuldade de se encontrar todos os membros para a coleta dos dados, foi definido que não seria aplicada nenhuma amostragem para essa população.

Definida a população, serão abordadas as ferramentas para a coleta de dados.

3.4 FERRAMENTAS PARA A COLETA DE DADOS

Como ferramentas para a coleta de dados foram utilizadas:

- a) entrevistas;
- b) pesquisas bibliográfica e documental;
- c) observação simples; e
- d) questionário.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista com a líder do setor responsável pela Rede de Conhecimento, no escritório da empresa, na cidade do Rio de Janeiro. A entrevista era aberta e foi o primeiro passo para se obter informações sobre o objeto de estudo (ver o apêndice A).

Para Minayo (2011, p. 64) nas entrevistas abertas ou em profundidade “o informante é convidado a falar livremente sobre um tema e as perguntas do investigador, quando são feitas, buscam dar mais profundidade às reflexões”.

De acordo com Gil (2010) esse tipo de entrevista também é denominada de informal e é recomendada nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador. Com frequência, em estudos desse tipo, recorre-se a informantes-chaves, que podem ser especialistas no tema em estudo, líderes formais ou informais, personalidades destacadas, etc.

Em seguida a essa entrevista, iniciou-se uma pesquisa bibliográfica e documental a partir do site da empresa; e de publicações produzidas e/ou vinculadas interna e externamente à empresa, sobre a sua atuação e sobre as “Comunidades de Conhecimento”.

A publicação sobre a filosofia e a cultura organizacional, base da empresa, que foi elaborada nos primórdios da sua origem por seu fundador, também foi consultada. Essa publicação, embora seja produzida pela editora da empresa, é de livre acesso e deve ser de conhecimento de todos os seus integrantes, logo que são admitidos para exercerem suas funções.

As publicações e documentos consultados, de uma forma geral, também contribuíram para a compreensão: do processo de criação das comunidades, da forma como estão estruturadas, do seu funcionamento e da sua dinâmica de atuação no cenário atual.

Definido o estudo a ser desenvolvido, foi realizada uma reunião no escritório da empresa, na cidade do Rio de Janeiro, para se definir os objetivos e traçar os caminhos que seriam percorridos. Estavam presentes: a líder do setor responsável pelas Redes de

Conhecimento; a integrante da empresa, responsável pelas Comunidades de Conhecimento; o orientador dessa pesquisa; e a pesquisadora responsável por este estudo.

Logo após o levantamento das informações gerais sobre as comunidades e a definição do estudo a ser realizado, com o objetivo de se verificar a dinâmica dos Encontros Presenciais, organizados pela empresa, bem como a atuação dos membros das comunidades fora da rede virtual, foi realizada uma observação simples do encontro da “Comunidade de Equipamentos”, realizado na cidade de Guarulhos, e que teve a duração de dois dias (ver apêndice D).

Para dar um direcionamento à observação realizada, foram seguidos alguns passos sugeridos por Gil (2010). De acordo com este autor, existem alguns itens que podem auxiliar a observação simples, como:

a) **os sujeitos:**

- ✓ quem são os participantes;
- ✓ quantos são;
- ✓ qual o sexo;
- ✓ qual a faixa etária;
- ✓ como se vestem; e
- ✓ que movimentos seus corpos expressam.

b) **o cenário:**

- ✓ onde as pessoas se situam;
- ✓ quais as características desse local; e
- ✓ com que sistema social pode ser identificado.

c) **o comportamento social:**

- ✓ o que realmente ocorre em termos sociais;
- ✓ como as pessoas se relacionam;
- ✓ de que modo o fazem; e
- ✓ que linguagem utilizam.

Ainda, de acordo com Gil (2010), outro item importante é o registro da informação, a partir de notas por escrito e gravação de sons e/ou imagens.

Durante o encontro, foi realizada outra entrevista aberta, com o consultor responsável pela implantação do modelo das comunidades (ver apêndice B).

Após os dois dias de observação do encontro da “Comunidade de Equipamentos”, foram feitas duas visitas ao escritório da empresa, na cidade de São Paulo, no setor responsável pela rede de conhecimento, com o intuito de se observar todo trabalho executado para o funcionamento das comunidades. Durante este tempo, foi desenvolvida uma pesquisa no Portal das Comunidades, disponível na intranet da empresa, de acesso restrito aos membros das comunidades; e às demais publicações e documentos internos que se fizeram necessários para o a concretização deste estudo. Também foi efetuada mais uma entrevista aberta com a integrante da empresa responsável pelas Comunidades de Conhecimento (apêndice C).

Para coletar as informações junto aos membros das Comunidades de Conhecimento da empresa, dispersos por vários países onde a organização atua, sobre a percepção deles acerca das comunidades em que participam, foi utilizado um questionário. A opção pelo uso do questionário deve-se ao fato de que ele é um instrumento que possibilita atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa (GIL, 2010).

De acordo com Marconi e Lakatos (2010) as perguntas do questionário, de uma forma geral, são classificadas em três categorias, que podem ser combinadas entre elas:

- a) **fechada ou dicotômica:** limitada ou de alternativas fixas, permite ao informante escolher a sua resposta entre duas opiniões: sim e não;
- b) **múltipla escolha:** pergunta fechada, mas que apresenta uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto; e
- c) **aberta:** permite ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitindo opiniões.

O autor Gil (2010) acrescenta mais uma categoria que é a questão dependente, que só faz sentido para alguns respondentes, assim, só deverá ser respondida, mediante as informações fornecidas pela questão anterior.

A partir dessas orientações, foi elaborado um questionário, aplicado como teste piloto para equipe de trabalho, responsável pelas Comunidades de Conhecimento da empresa, que foi enviado com uma carta de apresentação (ver apêndice E), durante o período de 06 a 10 de janeiro de 2014. A equipe, então, sugeriu algumas modificações, tanto para o questionário como para a carta de apresentação.

Após as modificações realizadas no questionário, a sua estrutura final ficou dividida em duas partes: “I Parte - Identificação dos Membros das Comunidades” e “II Parte - Atuação nas Comunidades”, e composta por 25 questões (03 fechadas, 11 de

múltipla escolha, 07 de múltipla escolha e abertas, 01 fechada e aberta e 03 abertas e de múltipla escolha, sendo que 07 delas também eram dependentes, ver apêndice G). A carta de apresentação também foi modificada, de acordo com o padrão seguido pela empresa (ver apêndice F). Assim, foram encaminhados, novamente para a empresa, que enviou a carta para os membros, por e-mail, contendo o endereço eletrônico do questionário.

Uma das limitações encontradas no desenvolvimento desta pesquisa foi com relação à aplicação do questionário. De acordo com o cronograma inicial, o questionário seria aplicado em dezembro de 2013, porém, devido às atividades que estavam sendo desenvolvidas pela empresa neste período, o questionário ficou disponível entre os dias 20 de janeiro de 2014 a 08 de fevereiro de 2014, ou seja, nessa época muitos funcionários estão no período de férias.

Outra limitação encontrada foi que, embora a população fosse composta por **6.497 membros**, por problemas de identificação de alguns integrantes da “Comunidade de Edificações”, **201** não foram contemplados na pesquisa. Assim, a carta com o endereço do questionário foi enviada para **6.296 membros**.

Ao final do período de 20 dias, o questionário foi respondido por **496 membros**, o que configura um retorno de **7,87% da população pesquisada**. À primeira vista este retorno parece baixo, no entanto, quando se verifica os dados como o gênero dos respondentes e a nacionalidade, expressos nos itens 5.1 e 5.3, deste documento, verifica-se que as respostas obtidas acompanham a tendência estatística da empresa, expressas em seu relatório anual.

Assim, a tabela 2, a seguir, expressa esses dados, demonstrando que a amostra analisada nessa pesquisa é confiável, pois acompanha a tendência geral da empresa.

Tabela 2 – Porcentagem de integrantes da empresa e de membros respondentes

| CARACTERÍSTICAS | INTEGRANTES DA EMPRESA | MEMBROS RESPONDENTES |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Gênero Masculino | 86,5% | 72% |
| Gênero Feminino | 13,5% | 28% |
| Nacionalidade Brasileira | 73% | 81% |
| Nacionalidade Estrangeira | 27% | 19% |

Fonte: autor (2014)

Após a descrição das ferramentas utilizadas para a coleta de dados, o passo seguinte é a forma de análise e discussão desses dados coletados.

3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

A análise dos dados coletados foi realizada de forma qualitativa e quantitativa, de acordo com a natureza dos conteúdos (descritivos ou numéricos).

Para as informações obtidas no levantamento bibliográfico e documental, nas entrevistas abertas e na observação simples, foi efetuada uma análise sobre a relevância dos conteúdos para a compreensão da rede de conhecimento pesquisada, para a identificação dos seus membros, bem como para a verificação das suas formas de atuação e das suas impressões sobre essa rede. Logo após a análise dos conteúdos, foi realizada a seleção das informações, que foram compiladas e inseridas neste texto.

Com relação às informações, adquiridas a partir da utilização do questionário, que dispunha de questões fechadas, de múltipla escolha e abertas, aplicado junto aos membros da rede escolhida, foram seguidos os procedimentos indicados por Gil (2010, p. 156), que aborda que deverão ser observadas as seguintes etapas:

- a) estabelecimento de categorias;
- b) codificação;
- c) tabulação;
- d) análise estatística dos dados;
- e) análise qualitativa; e
- f) interpretação dos dados.

As análises e as discussões, descritas a seguir, nos capítulos 4, 5, 6 e 7 foram organizadas de acordo com a pertinência aos objetivos propostos para a realização deste estudo.

4 AS COMUNIDADES DE CONHECIMENTO

De acordo com os objetivos específicos, seguidos para nortear este estudo, o primeiro deles procurou: definir o que é uma rede de conhecimento em uma empresa, com foco em sua origem, sua estrutura e seu funcionamento.

Assim, de acordo com as três entrevistas abertas, realizadas com as integrantes da empresa analisada, responsáveis pelas comunidades, e com o consultor responsável pela criação do modelo das comunidades (apêndices A, B e C); das quatro visitas efetuadas nos escritórios da empresa, localizados nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro, onde foram pesquisadas as publicações produzidas e/ou vinculadas interna e externamente à empresa e no Portal das Comunidades de Conhecimento, e verificada a rotina de trabalho dos responsáveis pelas comunidades; e da observação simples do Encontro Presencial da Comunidade de Equipamentos (apêndice D), foram coletadas as informações a seguir, que descrevem o que é uma rede de conhecimento empresarial, como foi criada, como está estruturada e como funciona.

A rede de conhecimento da empresa analisada é constituída pelas chamadas “Comunidades de Conhecimento”. As iniciativas gerais do setor responsável por essas comunidades estão voltadas para coletar, registrar, organizar e compartilhar informações, da organização e referentes ao conhecimento das pessoas. No âmbito das comunidades, tem como principais papéis:

- a) garantir a aplicação e o alinhamento da metodologia do programa;
- b) governança do Portal Corporativo e das páginas virtuais das Comunidades de Conhecimento;
- c) prover as ferramentas necessárias para o registro, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento;
- d) análise da demanda de instalação de novas Comunidades e Grupos Temáticos;
- e) planejamento e logística dos Encontros Presenciais;
- f) acompanhamento dos indicadores;
- g) acompanhamento, edição e diagramação da publicação “Melhores Práticas”;
- h) identificação de consultores especializados em gestão de conhecimento para suporte às iniciativas; e
- i) promover a transversalidade, o incentivando e a participação de todos os negócios da organização no programa.

A primeira iniciativa da rede de conhecimento foi o “Prêmio Destaque” (primeira base de conhecimento, já que todas as informações deste prêmio ficam disponibilizadas na intranet da empresa), criado em 1992. Esse prêmio surgiu para incentivar os integrantes a exercitarem, cada vez mais, a produtividade, a criatividade e a reutilização dos conhecimentos gerados em suas experiências de trabalho, além de reforçar a cultura do registro e da disseminação do conhecimento em uma empresa descentralizada.

O prêmio tem periodicidade anual. No início, premiavam-se os ganhadores com viagens, produtos, etc., porém, a iniciativa começou a ter realmente valor para os integrantes quando os mesmos passaram a ser reconhecidos diretamente pelo presidente da empresa, assim, essa passou a ser a maior motivação. Conforme Gropp e Tavares (2007, p. 68), “o desejo de pertencimento é um elemento-chave para a motivação”.

Hoje o prêmio possui 06 categorias:

- a) inovação;
- b) jovem parceiro (um jovem idealiza ou escreve o projeto);
- c) meio ambiente;
- d) relações com a comunidade;
- e) segurança do trabalho; e
- f) reutilização do conhecimento (voltada para reutilização de algum conhecimento já registrado internamente na empresa).

As Comunidades de Conhecimento surgiram depois da criação do Prêmio Destaque. A primeira comunidade implantada foi a de Barragens e Usinas, em 2001. No entanto, o conceito de “rede” começou a ganhar forma na empresa nos anos 1990, a partir da rede intranet, em 1996, meio pelo qual as pessoas trocavam informações.

De acordo com Cunha e Cavalcanti (2008), a intranet, ou rede interna, se configura pelo uso dos recursos da internet como ferramenta de comunicação e canal de distribuição de informações dentro de uma organização.

No site da intranet da empresa, eram disponibilizadas todas as informações necessárias para o desenvolvimento, a execução e a desmobilização de contratos. Com o tempo, percebeu-se que, apesar do grande volume de conteúdo, os integrantes não acessavam o site, pois as soluções estavam muito focadas na tecnologia, e não nas pessoas.

A partir da ajuda de um consultor externo, o foco da intranet, que era em processos e tecnologia, foi redirecionado e o novo alvo passou a ser as pessoas, em

sintonia com a cultura e a filosofia empresarial. Dessa forma, a intranet sofreu algumas alterações, como a adoção de uma taxonomia para um sistema de buscas.

Em seguida, partiu-se para a iniciativa de criação das comunidades de conhecimento. Assim, estabeleceram-se três estratégias: alinhar os profissionais com os mesmos interesses; gravar vídeos de depoimentos, além de dados e textos escritos, pois o foco eram os atores em ação, com rosto e alma; e que tudo ocorresse da linha para o corporativo, ou seja, que a formação das comunidades e a designação dos seus líderes fosse algo além da estrutura e priorizasse o desejo de participar.

Integrantes com interesses em comum e com disponibilidade para compartilhar conhecimentos e aprendizados, já que o apoio é informal, por vontade própria, por dedicação e por motivação, foram colocados em contato. Rapidamente, as comunidades multiplicaram-se.

Essas comunidades são constituídas por grupos de integrantes com saberes sobre determinado tema, projeto, serviço ou produto, que se correlacionam para formarem um conjunto diversificado de conhecimentos, o qual, por sua vez, permite a disseminação de informações e experiências. De um modo geral, elas propiciam a aplicação do princípio de educação pelo trabalho, expresso na cultura organizacional.

São partilhados casos de sucesso e de insucesso. No entanto, a partir dos casos de insucesso é que se obtêm o maior aprendizado. E, nesses ambientes, seja presencialmente ou à distância (virtualmente), as pessoas podem compartilhar as suas experiências.

Com relação à vontade de compartilhar, um antigo integrante da empresa, certa vez, fez a seguinte afirmação para os responsáveis pela rede “precisamos transformar as ilhas de competência em arquipélago de excelência”. As pessoas tinham uma tendência de preservar seus conhecimentos e o caminho a ser seguido era reutilizar esses conhecimentos que estavam dentro da própria empresa.

As comunidades e os seus grupos temáticos surgem a partir de demandas de capacitação, vindas do mercado. Também possuem interessados voluntários, já que outra base da filosofia da empresa é o espírito de servir. No geral, as comunidades funcionam como uma consultoria interna, pois formam uma rede de especialistas.

Atualmente, todas as informações sobre as comunidades estão disponíveis no Portal das Comunidades de Conhecimento, implantado desde 2009, na intranet da empresa. Para ter acesso ao portal, os funcionários devem efetuar um cadastro na comunidade de interesse.

Esse ambiente virtual funciona como uma espécie de rede social onde os membros podem realizar perguntas técnicas. Também são divulgados artigos científicos, relatos sobre o andamento de obras, vídeos com depoimentos e outras informações, além da disponibilização de Fóruns de Discussão. O objetivo é reunir, em um mesmo ambiente, o conhecimento específico gerado na empresa, facilitando o seu compartilhamento e, ao mesmo tempo, protegendo a memória resultante desse processo.

Para Cavalcanti e Nepomuceno (2007), o sucesso da implantação de projetos de comunidades em rede também depende, e muito, da ferramenta escolhida. Assim, é necessário que, tanto o usuário quanto a comunidade, possam ter à disposição as ferramentas interativas da rede, como chat, fóruns, blogs e armazenamento de todos os tipos de arquivos.

Além do portal, as comunidades também promovem Encontros Presenciais com seus membros. Segundo Gropp e Tavares (2007), nos encontros públicos das comunidades de prática, que são abertos a todos os seus participantes, são realizados os aspectos ritualísticos e simbólicos bem como os funcionais e práticos (troca de dicas, resolução de problemas, discussões técnicas do campo comum de conhecimentos, etc.). Esses encontros contribuem para a evolução das comunidades na medida em que proporcionam mais espaço para as relações que as pessoas mantêm fora dos momentos coletivos.

Durante a preparação desses encontros, que geralmente tem duração de dois dias, são escolhidos os melhores *cases* (de sucesso e de insucesso) da empresa, referentes aos temas-chave da comunidade em questão. O setor responsável pelas Redes de Conhecimento e os líderes das comunidades preparam essas reuniões, selecionam os *cases* e realizam os contatos, de forma a garantir uma participação diversificada (diferentes países, negócios e projetos).

Esses encontros seguem uma agenda e existe um roteiro a ser respondido durante o seu desenvolvimento. O desafio deste trabalho é absorver e produzir, a partir do grupo de especialistas, um aprendizado organizacional.

No evento presencial são realizadas algumas atividades em grupo que geram algumas recomendações. De uma forma geral, o contato entre os membros nos Encontros Presenciais é muito importante para o desenvolvimento das comunidades. Para que os membros possam interagir uns com os outros é realizada a dinâmica das mesas, na qual eles saem dos lugares onde se sentaram inicialmente, normalmente sempre perto dos colegas já conhecidos, e ocupam um lugar numa nova mesa com

outros colegas, de acordo com um sorteio aleatório. Essa dinâmica sempre ocorre no início dos encontros.

Esses encontros estimulam a interação e a oportunizam a troca de conhecimento entre os membros das comunidades. Assim, o bate papo que acontece nas mesas, nos intervalos e em todos os momentos, durante todo o encontro, é um valor criado, pois os membros estão interagindo e produzindo conhecimento.

Todas as reuniões são filmadas, pois quando se faz uma transcrição de tudo o que foi dito, existe uma perda, assim é realizado um registro verdadeiro de tudo o que ocorreu. O vídeo é a maneira mais fácil de se registrar e de se traduzir os encontros.

No último dia do Encontro Presencial é realizada uma eleição de temas para elaboração dos fichários de “Melhores Práticas”, e indicado um coordenador, que irá montar um grupo de trabalho para redigir o texto. Esses fichários são outro produto, resultante do trabalho das comunidades e tratam de temas críticos que merecem ser aprofundados. Eles são elaborados pelas “pessoas de conhecimento”, que são membros escolhidos pela comunidade para compararem as práticas utilizadas em vários ambientes da empresa e redigirem as melhores, com contribuições dos demais membros.

A primeira versão dessa publicação é disponibilizada na intranet para a comunidade analisar, dar suas sugestões e validar. Logo após, é publicado um fichário físico, que também é disponibilizado em formato eletrônico no portal. Também é realizada uma divulgação sobre a publicação.

Após os encontros, os trabalhos de grupo são transcritos e consolidados em um documento-síntese do evento, que é disponibilizado nas páginas virtuais das comunidades, juntamente com todos os arquivos e os registros em vídeo das apresentações. Para cada reunião são geradas recomendações sobre os principais temas discutidos. A partir das reuniões, também são eleitos alguns funcionários multiplicadores que irão divulgar as informações do evento para os demais membros.

Todos os eventos realizados pelas comunidades são divulgados por e-mail para todos os membros.

Com relação à estrutura e ao funcionamento das Comunidades de Conhecimento, atualmente existem 15 comunidades ativas, divididas em dois grupos:

- a) **verticais**: por segmentos, relacionados aos negócios da empresa; e
- b) **horizontais**: por temas transversais, que permeiam todos os negócios

Na tabela 3, a seguir, estão descritas as comunidades verticais e horizontais, e a quantidade de membros, de acordo com os dados de dezembro de 2013.

Tabela 3 – Comunidades verticais e horizontais

| Comunidades Verticais | Membros |
|--------------------------------|----------------|
| Agronegócios | 161 |
| Barragens e Usinas | 622 |
| Edificações | 267 |
| Empreendimentos Imobiliários | 793 |
| Engenharia Ambiental | 436 |
| Infraestrutura Marítima | 517 |
| Rodovias | 563 |
| Transporte sobre Trilhos | 634 |
| Total | 3.993 |
| Comunidades Horizontais | Membros |
| Administração de Contratos | 792 |
| Comunicação | 302 |
| Equipamentos | 561 |
| Sistemas de Engenharia | 1.597 |
| Suprimentos e Logística | 745 |
| Sustentabilidade | 1.382 |
| Tecnologia da Informação | 545 |
| Total | 5.924 |

Fonte: Autor (2014)

4.1 AS COMUNIDADES VERTICAIS

As Comunidades Verticais são:

- a) **Agronegócios (em instalação):** a proposta de criação dessa comunidade é compartilhar informações e experiências sobre contratos, relacionados diretamente com o agronegócio ou que foram criados por demanda desta atividade. A ideia é integrar conhecimentos em agronomia, engenharia, economia e sociologia, bem como discutir novas oportunidades de atuação neste setor;
- b) **Barragens e Usinas:** foi a primeira comunidade instalada na empresa, no ano 2001. Reúne empresários, parceiros e equipes que atuam em contratos de barragens, usinas hidrelétricas e termelétricas, centrais nucleares e linhas de transmissão de energia. Em 2005, a comunidade publicou a primeira edição do

trabalho de “Melhores Práticas”, consolidando temas-chave para a execução de obras nesses segmentos;

- c) **Edificações:** instalada em 2006, essa comunidade está dedicada à troca de conhecimento sobre grandes obras de edificações, tais como arenas poliesportivas, centros administrativos, hospitais, galpões e complexos culturais, entre outras. Possui o grupo temático:
- ✓ Complexos Culturais e Esportivos.
- d) **Empreendimentos Imobiliários:** nasceu com o objetivo de intensificar o intercâmbio de aprendizados e experiências entre os integrantes que atuam nas etapas de incorporação e construção;
- e) **Engenharia Ambiental:** objetiva dinamizar o compartilhamento das experiências técnicas relativas a projeto, construção e operação, envolvendo sistemas de água e esgoto, efluentes e resíduos em geral. Essa comunidade possui os grupos temáticos:
- ✓ Indústria;
 - ✓ QSSTMA; e
 - ✓ Água.
- f) **Infraestrutura Marítima:** criada no ano 2004, busca promover a troca de experiências e aprendizados sobre obras portuárias, projetos *offshore*, emissários submarinos, pontes e outros empreendimentos que envolvem intervenções marítimas ou fluviais. Em 2009, a comunidade publicou a primeira edição do trabalho de “Melhores Práticas”, reunindo temas-chave para a execução de obras nesses segmentos. Essa Comunidade possui os grupos temáticos:
- ✓ Dragagem;
 - ✓ Emissários;
 - ✓ Offshore;
 - ✓ Portos;
 - ✓ Quebra-mares; e
 - ✓ SSTMA.
- g) **Rodovias:** instalada em 2005, reúne os especialistas da empresa em obras rodoviárias e abrange os segmentos de construção e concessão. Em 2009, a comunidade publicou a primeira edição do trabalho de “Melhores Práticas”, reunindo temas-chave para a execução de obras nesses segmentos. Possui os grupos temáticos:

- ✓ Concessão; e
 - ✓ Construção.
- h) **Transporte sobre Trilhos:** instalada em 2003, reúne os especialistas da empresa em obras metroviárias, de túneis e de ferrovias. Em 2005, a comunidade publicou a primeira edição do trabalho de “Melhores Práticas”, reunindo temas-chave para a execução de obras nesses segmentos. Possui os grupos temáticos:
- ✓ Engenharia;
 - ✓ Equipamentos;
 - ✓ Fábrica de Aduelas;
 - ✓ Ferrovias;
 - ✓ Pepi Jacking;
 - ✓ Relações em Comunidades;
 - ✓ Riscos; e
 - ✓ TBM.

4.2 AS COMUNIDADES HORIZONTAIS

Comunidades Horizontais são:

- a) **Administração de Contratos:** instalada no ano 2001, essa comunidade foi criada, inicialmente, para tratar do tema *Engineering, Procurement and Construction* (EPC). Atualmente, está focada na administração global de contratos especiais, reunindo empresários e parceiros dedicados a esse tema na empresa;
- b) **Comunicação:** foi criada em 2012, para fortalecer sinergias e trocas de aprendizados. Focada em intensificar o compartilhamento de conhecimento adquirido e experiências vividas no dia a dia dos comunicadores dos diversos negócios e empresas da organização;
- c) **Equipamentos:** foi criada no ano 2002, com o objetivo de trocar experiências sobre produtividade, aplicabilidade e vida útil de todo maquinário utilizado nos contratos da empresa, bem como identificar novas tecnologias e equipamentos;
- d) **Sistemas de Engenharia:** foi criada em 2006 e reúne usuários dos sistemas Citadon (sistema colaborativo para compartilhar informações e documentos referentes a projetos em execução) e Siseng (sistema desenvolvido internamente para planejamento, orçamento e acompanhamento de obras). O objetivo é trocar

experiências, esclarecer dúvidas sobre a utilização das ferramentas e reunir sugestões de melhoria, a fim de aprimorar os sistemas. Essa comunidade possui os grupos temáticos:

- ✓ Siseng;
- ✓ Citadon; e
- ✓ CAD e CAE.

e) **Suprimentos e Logística:** essa comunidade busca promover a troca de conhecimentos e de experiências entre os integrantes que trabalham com *procurement*, nos mais variados ambientes de atuação da empresa. Possui os grupos temáticos:

- ✓ Exportação;
- ✓ Importação;
- ✓ Industrial e *Offshore*;
- ✓ Logística de Transporte; e
- ✓ Suprimentos Gerais.

f) **Sustentabilidade:** para consolidar o conceito de se trabalhar em comunidade, em 2009, foi criada essa comunidade, visando intensificar ainda mais a sinergia das pessoas de conhecimento que atuam nas áreas: socioambiental, de saúde ocupacional e de segurança do trabalho. Possui os grupos temáticos:

- ✓ Saúde Ocupacional;
- ✓ Segurança do Trabalho; e
- ✓ Socioambiental.

g) **Tecnologia da Informação:** a proposta de criação dessa comunidade é intensificar o compartilhamento de conhecimento, informações e experiências vividas pelos especialistas de tecnologia de informação, que atuam em todos os negócios e empresas da organização.

Caracterizadas as Comunidades de Conhecimento e diferenciadas por sua tipologia, em verticais e horizontais, foram descritas as funções desempenhadas por seus membros.

4.3 AS FUNÇÕES NAS COMUNIDADES

Para a realização das atividades nas comunidades, foram designadas algumas funções e estabelecidos os papéis a serem desempenhados. As funções são:

- a) líder;
- b) comitê de coordenação;
- c) membro;
- d) multiplicador; e
- e) coordenador da publicação “Melhores Práticas”.

A. Líder

Cada comunidade tem um líder, eleito pelos membros nos Encontros Presenciais ou por votações eletrônicas no Portal da Comunidade. Trata-se de um profissional que tenha muita experiência, que atue na área de abrangência da sua comunidade e possua disposição para motivar o trabalho colaborativo. Não há um mandato rígido para a permanência do líder, no entanto, acredita-se que o período de dois anos seja adequado para a renovação do gestor, ou quando o líder assumir programas em contratos distintos do setor em foco. Sozinho ou com o apoio de comitês gestores, entre outras atribuições, esses “líderes ativadores” têm o papel de:

- a) estimular o registro e a transmissão do conhecimento gerado, utilizando a infraestrutura do Portal Corporativo;
- b) identificar e recomendar bibliografias relevantes para a disseminação e a reutilização na comunidade;
- c) organizar missões técnicas a obras ou instituições;
- d) estimular reuniões à distância para tratar de temas/problemas emergentes nos ambientes;
- e) estar atento às oportunidades de capacitação específica;
- f) apoiar as diversas fases da tarefa empresarial (conquista e execução);
- g) identificar melhores práticas para disseminá-las; e
- h) captar novos membros para a comunidade.

Como características do perfil do líder, foram selecionadas:

- a) ter experiência no tema;
- b) ter habilidade de liderança, relacionamento e negociação;
- c) com perfil atuante e mobilizador;
- d) com disponibilidade;
- e) ser inovador; e
- f) ser, preferencialmente, um integrante da linha.

B. Comitê de Coordenação

O papel do Comitê de Coordenação (quando existirem, pois não são todos os líderes que contam com um comitê de apoio) é:

- a) apoiar o líder na coordenação da comunidade;
- b) validar o Estatuto da comunidade;
- c) divulgar as ações da comunidade no seu ambiente. Atuar como ponte da sua regional/país com a comunidade;
- d) incentivar integrantes a se cadastrarem como membros da comunidade e motivá-los a utilizarem as funcionalidades disponíveis na página virtual (fórum, boas práticas etc.);
- e) observar a demanda ao seu redor e, juntamente com o líder, tentar responder a essa demanda;
- f) ficar atento ao mercado, divulgando informações de interesse dos membros;
- g) apoiar no desenvolvimento e validação de alguns documentos da comunidade;
- h) apoiar a seleção de *cases* para os Encontros Presenciais; e
- i) atuar como especialistas de conteúdo e dinamizar/participar dos fóruns, garantindo que nenhuma pergunta fique sem resposta.

C. Membro

O papel do membro é:

- a) compartilhar conhecimento, práticas e experiências;
- b) participar de discussões, fóruns e eventos;
- c) usar e reutilizar os conhecimentos disponíveis na comunidade;
- d) manter seu perfil atualizado;
- e) contribuir na identificação e reaplicação das “Melhores Práticas”;
- f) validar as “Melhores Práticas” da comunidade;
- g) ajudar na identificação de novos tópicos a serem discutidos;
- h) engajar-se com os objetivos da comunidade; e
- i) sugerir melhorias para a efetividade da comunidade.

D. Multiplicador

O papel do multiplicador é:

- a) divulgar os Encontros Presenciais, as Comunidades de Conhecimento, a página virtual da comunidade e os bancos de “Lições Aprendidas” e “Melhores Práticas”, nos ambientes de sua atuação;
- b) difundir as recomendações e os resultados dos Encontros Presenciais;
- c) motivar os integrantes a participarem das Comunidades de Conhecimento e serem um ponto focal para o esclarecimento de dúvidas;
- d) contribuir para a geração de conteúdo; e
- e) contribuir para que as estratégias e ações pactuadas sejam colocadas em prática no seu ambiente.

E. Coordenador da publicação “Melhores Práticas”

O papel do coordenador da publicação “Melhores Práticas” é:

- a) pesquisar os ambientes onde foram desenvolvidas práticas semelhantes;
- b) montar equipe de colaboradores para desenvolvimento da publicação “Melhores Práticas”;
- c) promover discussões sobre as práticas existentes;
- d) consolidar as práticas levantadas na publicação “Melhores Práticas”;
- e) redigir a publicação “Melhores Práticas”;
- f) submeter a publicação “Melhores Práticas” aos demais membros da comunidade para validação e consolidar as contribuições recebidas; e
- g) divulgar a publicação “Melhores Práticas”.

Descritas as funções, serão abordados os indicadores de desempenho, que estão sendo utilizados pela empresa, para verificar a atuação dos membros no ambiente das comunidades.

4.4 OS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS COMUNIDADES

A partir de 2012, o setor das Redes de Conhecimento elaborou um relatório para verificar os principais indicadores de desempenho das comunidades, cuja análise é realizada bimestralmente. Os indicadores são:

- a) novos membros;
- b) acesso às páginas;
- c) fóruns iniciados;

- d) interações geradas pelos fóruns;
- e) itens de conhecimento postados; e
- f) encontros e quantidades de participantes.

Descritos os resultados do primeiro objetivo desta pesquisa, no próximo capítulo será verificado o segundo objetivo.

5 OS MEMBROS DAS COMUNIDADES DE CONHECIMENTO

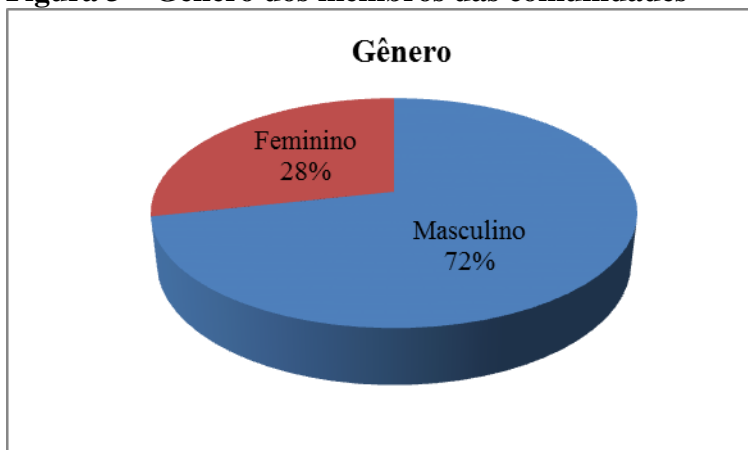
O segundo objetivo desta pesquisa se pautou em identificar quem são os membros da rede analisada e as formas de atuação nesse ambiente. Assim, para a identificação dos membros, a partir da utilização do questionário, foram solicitadas as informações sobre:

- a) gênero;
- b) faixa etária;
- c) nacionalidade;
- d) nível de formação;
- e) formação acadêmica;
- f) setor e cargo ocupados na empresa;
- g) tempo de trabalho na empresa;
- h) tempo em que participa das comunidades;
- i) quantidade de comunidades em que participa; e
- j) função específica ocupada nas comunidades.

5.1 GÊNERO

De acordo com o “Relatório Anual 2012/2013” da empresa, que sintetiza o desempenho dos seus negócios no ano de 2012, com relação ao indicador de pessoas, dos **175.031** integrantes que compunham o seu quadro geral, **151.327 (86,5%)** são do gênero **masculino** e **23.704 (13,5%)** são do gênero **feminino**. Essa relação é caracterizada pela ampla presença masculina nos setores de **engenharia e construção**, que correspondem a **77% dos integrantes**. No entanto, nos setores industriais e nos que prestam serviços públicos por concessão, o percentual feminino é maior.

As comunidades refletem as características gerais da empresa, com relação ao gênero dos seus membros, pois, do total de respostas obtidas, **355** indicaram o gênero **masculino** e **141** o gênero **feminino**, demonstrando uma predominância masculina na rede das comunidades, que pode ser visualizada na figura 3, a seguir.

Figura 3 – Gênero dos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

5.2 FAIXA ETÁRIA

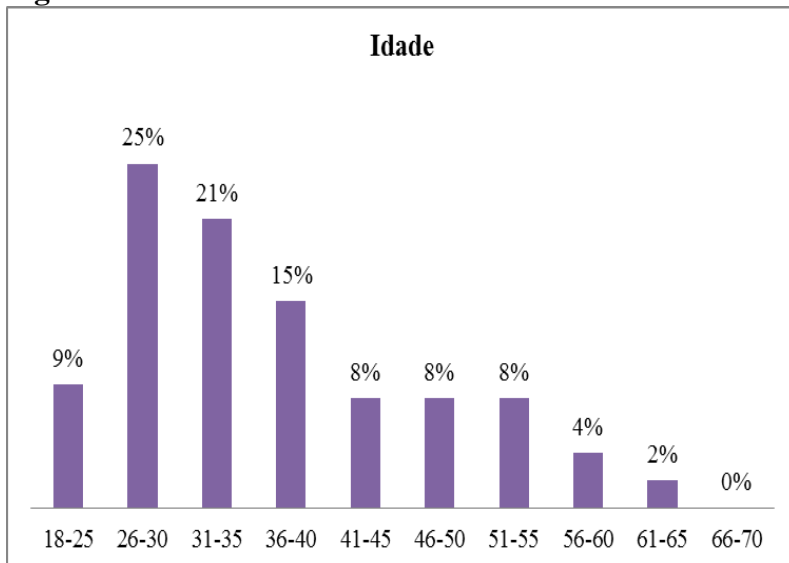
A idade dos membros foi dividida por faixas etárias, com uma média em torno de 05 anos por cada faixa, exceto na faixa de 18-25 anos. Assim, as faixas entre **26-30 anos** e de **31-35 anos** demonstraram predomínio sobre as demais faixas, revelando que **os membros das comunidades estão na média dos 20 e 30 anos**. A quantidade de membros, por cada faixa etária, pode ser visualizada na tabela 4, a seguir.

Tabela 4 – Faixa etária dos membros das comunidades

| Faixa Etária | Quantidade de Respostas |
|--------------|-------------------------|
| 18-25 | 43 |
| 26-30 | 124 |
| 31-35 | 106 |
| 36-40 | 76 |
| 41-45 | 39 |
| 46-50 | 39 |
| 51-55 | 37 |
| 56-60 | 19 |
| 61-65 | 11 |
| 66-70 | 2 |
| Total | 496 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 4, a seguir, está descrita a porcentagem de membros, por cada faixa etária.

Figura 4 – Faixa etária dos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

5.3 NACIONALIDADE

Novamente, de acordo com o “Relatório Anual 2012/2013” da empresa, com relação à distribuição geográfica, **127.166 (73%)** dos seus integrantes são **brasileiros** e **47.865 (27%)** são de **outras nacionalidades**. Assim, mais uma vez, as comunidades comprovam as características gerais da empresa, com relação à distribuição geográfica dos seus membros. Do total de membros que responderam ao questionário, **401** são **brasileiros** e **95** possuem **outras nacionalidades**, a figura 5, a seguir, descreve a porcentagem de membros, por nacionalidade.

Figura 5 – Nacionalidade dos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

Com relação aos membros de outras nacionalidades, ainda de acordo com “Relatório Anual 2012/2013” da empresa, seus integrantes possuem **31 nacionalidades diferentes** e no **campo outros**, foram indicadas as **nacionalidades com menor**

representação de integrantes. Dessas nacionalidades, apenas **10** estão **representadas nas comunidades**, com destaque para a **Venezuela**, que obteve mais respostas, seguida da **Colômbia** e do **Peru** (não foi indicado o país da dupla cidadania).

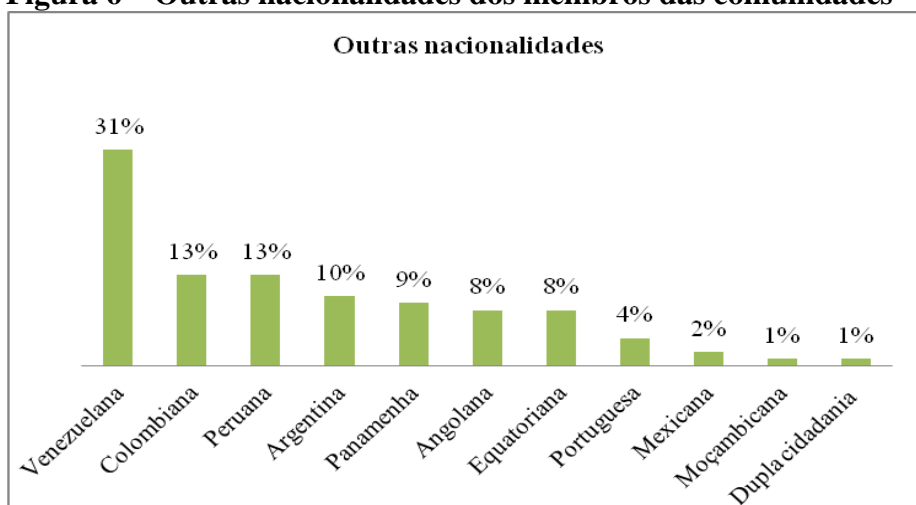
Na tabela 5, a seguir, está descrita a relação entre o número de integrantes da empresa e de membros das comunidades, por nacionalidade.

Tabela 5 – Nacionalidades dos integrantes da empresa e dos membros das comunidades

| Nacionalidades dos Integrantes | Quantidade de Integrantes | Nacionalidades dos Membros | Quantidade de Respostas |
|---------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Brasileiros | 127.166 | Brasileiros | 401 |
| Angolanos | 10.905 | Angolanos | 08 |
| Peruanos | 7.269 | Peruanos | 12 |
| Venezuelanos | 6.817 | Venezuelanos | 29 |
| Argentinos | 5.148 | Argentinos | 09 |
| Panamenhos | 4.862 | Panamenhos | 09 |
| Cubanos | 2.358 | - | - |
| Moçambicanos | 1.979 | Moçambicanos | 01 |
| Colombianos | 1.806 | Colombianos | 12 |
| Mexicanos | 1.715 | Mexicanos | 02 |
| Equatorianos | 1.472 | Equatorianos | 08 |
| Norte-americanos | 883 | - | - |
| Dominicanos | 823 | - | - |
| Líbios | 375 | - | - |
| Bolivianos | 332 | - | - |
| Paraguaios | 217 | - | - |
| Portugueses | 205 | Portugueses | 04 |
| Alemães | 153 | - | - |
| Espanhóis | 88 | - | - |
| Chilenos | 48 | - | - |
| Filipinos | 38 | - | - |
| Indianos | 34 | - | - |
| Haitianos | 26 | - | - |
| Uruguaios | 26 | - | - |
| Franceses | 23 | - | - |
| Ganenses | 21 | - | - |
| Ingleses | 19 | - | - |
| Poloneses | 19 | - | - |
| Holandeses | 18 | - | - |
| Italianos | 18 | - | - |
| Croatas | 15 | - | - |
| Canadenses | 11 | - | - |
| Outros | 142 | Dupla cidadania | 01 |
| | | Total | 95 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 6, a seguir, está demonstrada a porcentagem dos membros, por nacionalidade.

Figura 6 – Outras nacionalidades dos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

5.4 NÍVEL DE FORMAÇÃO

Os níveis de formação foram descritos de acordo com a “Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional” (BRASIL, 1996). A partir das respostas, verifica-se que a maioria dos membros tem **ensino superior**, seguido de **especialização**. Uma observação destacada é que o ensino fundamental e o pós-doutorado obtiveram o mesmo número de respostas, da mesma forma que as respostas sobre o ensino fundamental e o doutorado também estão muito próximas. Desta forma, nota-se que **os membros estão fase intermediária da classificação do ensino brasileiro**.

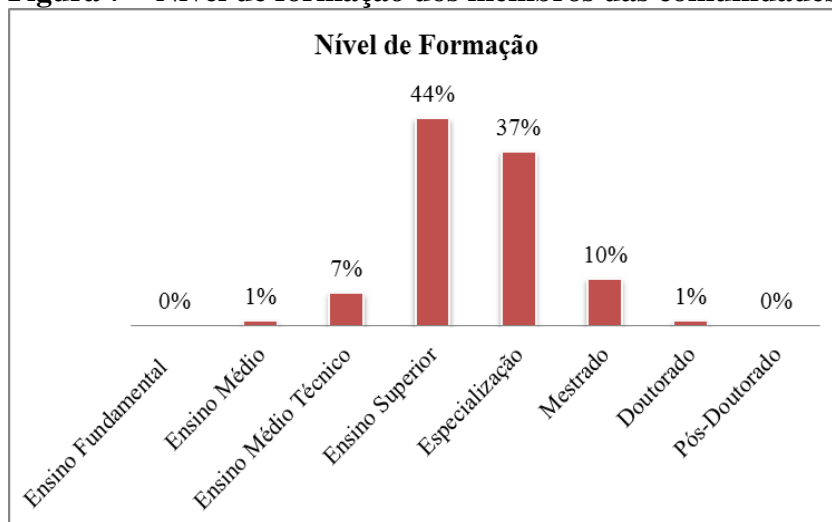
A tabela 6, a seguir, descreve a quantidade de membros, por nível de formação.

Tabela 6 – Nível de formação dos membros das comunidades

| Nível de formação | Quantidade de Respostas |
|------------------------|-------------------------|
| Ensino Fundamental | 2 |
| Ensino Médio | 6 |
| Ensino Médio Técnico | 32 |
| Ensino Superior | 219 |
| Especialização | 183 |
| Mestrado | 47 |
| Doutorado | 5 |
| Pós-Doutorado | 2 |
| Total | 496 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 7, a seguir, é mostrada a porcentagem de membros, por nível de formação.

Figura 7 – Nível de formação dos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

5.5 FORMAÇÃO ACADÊMICA

Os membros das comunidades indicaram várias formações acadêmicas. Assim, para organizá-las e analisá-las, foi utilizada a “Tabela de Áreas de Conhecimento” (BRASIL, 2012b), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que classifica as Áreas de Conhecimento em 04 níveis:

- a) **1º nível - Grande Área:** aglomeração de diversas áreas do conhecimento;
- b) **2º nível - Área:** conjunto de conhecimentos inter-relacionados;
- c) **3º nível - Subárea:** segmentação da área do conhecimento; e
- d) **4º nível - Especialidade:** caracterização temática da atividade de pesquisa e ensino.

As formações indicadas foram agrupadas tomando-se como base os 03 primeiros níveis, de forma que fosse possível generalizá-las para facilitar a tabulação e a análise das informações fornecidas.

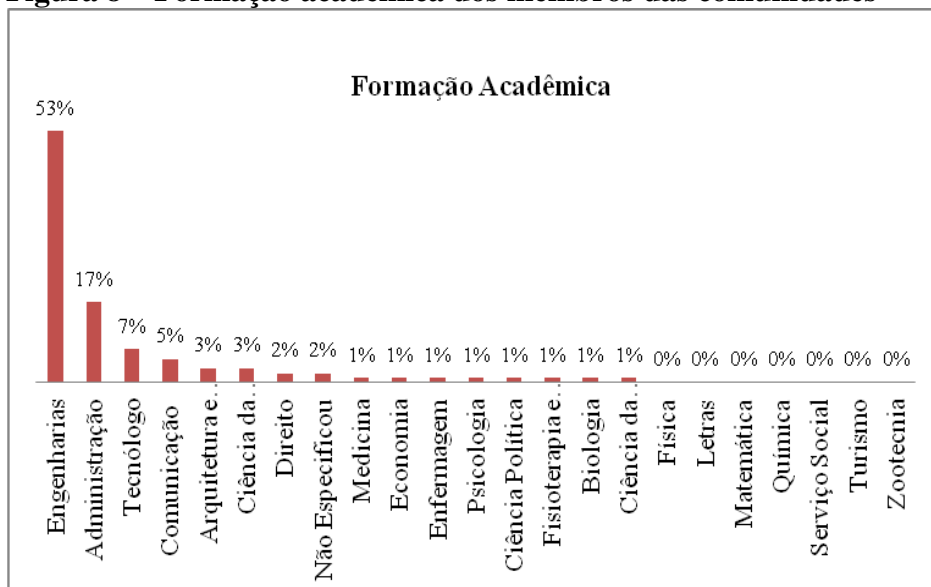
Após as generalizações, chegou-se às formações descritas na tabela 7, a seguir, onde pode ser verificada que a formação mais indicada pelos membros foi a **área de engenharia**, seguida da **área de administração** e de **tecnologia** (que abrange inúmeras áreas). Essas estão entre as **formações básicas e necessárias** para se atuar em uma empresa do seguimento de engenharia, construção, infraestrutura e energia.

Tabela 7 – Formação acadêmica dos membros das comunidades

| Formação Acadêmica | Quantidade de Respostas |
|------------------------------------|--------------------------------|
| Engenharias | 245 |
| Administração | 79 |
| Tecnólogo | 34 |
| Comunicação | 21 |
| Arquitetura e Urbanismo | 12 |
| Ciência da Computação | 12 |
| Direito | 11 |
| Não Especificou | 11 |
| Medicina | 10 |
| Economia | 4 |
| Enfermagem | 4 |
| Psicologia | 4 |
| Ciência Política | 3 |
| Fisioterapia e Terapia Ocupacional | 3 |
| Biologia | 2 |
| Ciência da Informação | 2 |
| Física | 1 |
| Letras | 1 |
| Matemática | 1 |
| Química | 1 |
| Serviço Social | 1 |
| Turismo | 1 |
| Zootecnia | 1 |
| Total | 464 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 8, a seguir, é demonstrada a porcentagem do número de membros, por área de formação.

Figura 8 – Formação acadêmica dos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

5.6 SETOR E CARGO OCUPADOS NA EMPRESA

Dentre os membros que responderam ao questionário, apenas 307 indicaram o setor onde trabalham na empresa. O mais indicado foi o de **Engenharia**, seguido dos setores de **Tecnologia da Informação** e **Administrativo**, que se relacionam diretamente com as formações mais indicadas anteriormente (engenharia, administração e tecnologia).

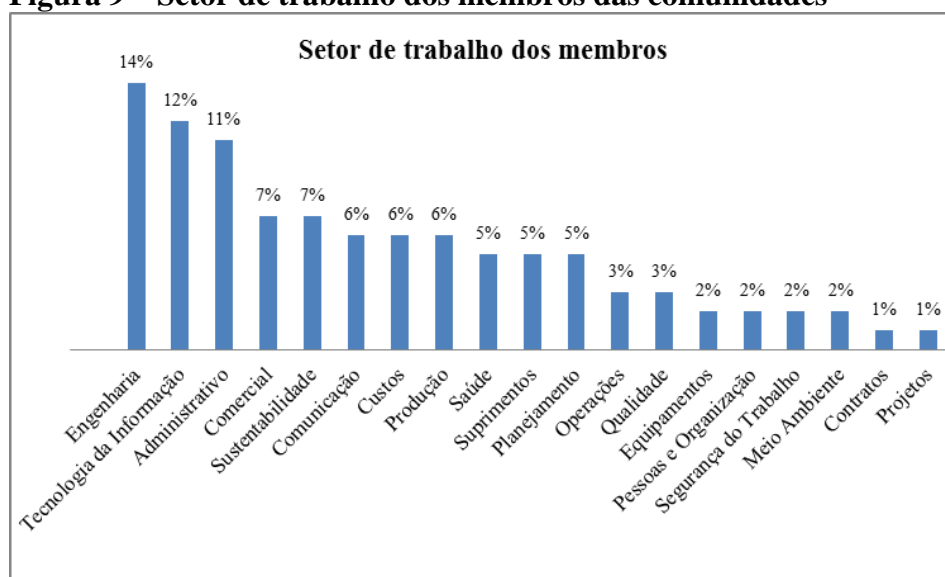
Na tabela 8, a seguir, está descrita a quantidade de membros, de acordo com os setores de trabalho indicados.

Tabela 8 – Setor de trabalho dos membros das comunidades

| Setor de Trabalho na Empresa | Quantidade de Respostas |
|---------------------------------|-------------------------|
| Engenharia | 43 |
| Tecnologia da Informação | 38 |
| Administrativo | 33 |
| Comercial | 23 |
| Sustentabilidade | 23 |
| Comunicação | 17 |
| Custos | 17 |
| Produção | 17 |
| Saúde | 15 |
| Suprimentos | 15 |
| Planejamento | 13 |
| Operações | 8 |
| Qualidade | 8 |
| Equipamentos | 7 |
| Pessoas e Organização | 7 |
| Segurança do Trabalho | 7 |
| Meio Ambiente | 6 |
| Contratos | 5 |
| Projetos | 5 |
| Total | 307 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 9, a seguir, está descrita a porcentagem de membros, de acordo com os setores de trabalho.

Figura 9 – Setor de trabalho dos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

Dos membros que responderam ao questionário, apenas **346** indicaram o cargo que ocupam na empresa. O cargo mais indicado foi o de **responsável**, seguido pelo de **gerente**, demonstrando que os membros das comunidades possuem funções que exigem que eles **tomem decisões no desempenho de suas funções** e, para isso, necessitam estar, constantemente, informados sobre a sua área de atuação, seja dentro ou fora da empresa.

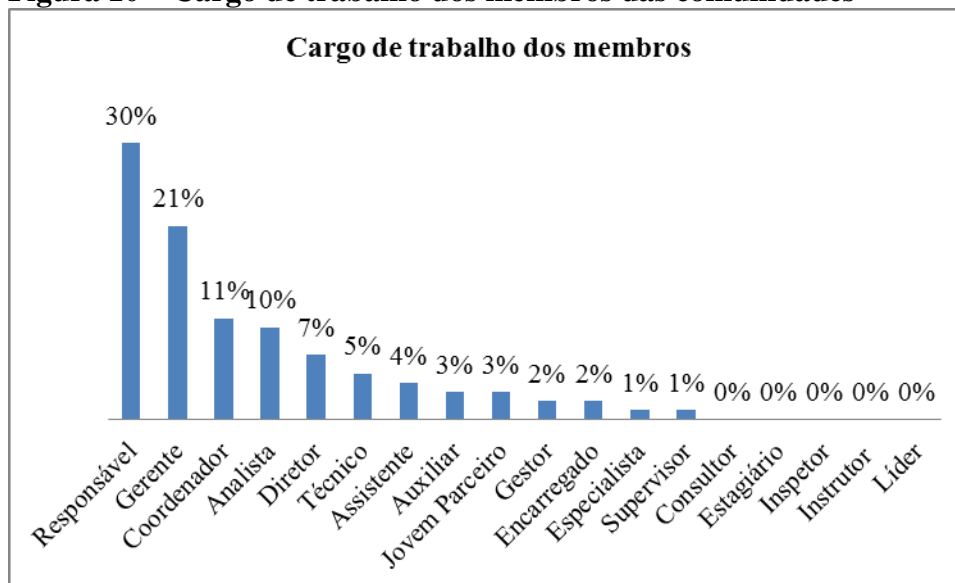
A tabela 9, a seguir, descreve a quantidade de membros, de acordo com os cargos indicados.

Tabela 9 – Cargo de trabalho dos membros das comunidades

| Cargo de Trabalho na Empresa | Quantidade de Respostas |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| Responsável | 105 |
| Gerente | 75 |
| Analista | 38 |
| Coordenador | 35 |
| Diretor | 23 |
| Técnico | 19 |
| Assistente | 13 |
| Auxiliar | 10 |
| Jovem Parceiro | 10 |
| Especialista | 4 |
| Supervisor | 4 |
| Encarregado | 3 |
| Gestor | 2 |
| Consultor | 1 |
| Estagiário | 1 |
| Inspetor | 1 |
| Instrutor | 1 |
| Líder | 1 |
| Total | 346 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 10, a seguir, demonstra a porcentagem do número de membros, de acordo com os cargos indicados.

Figura 10 – Cargo de trabalho dos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

5.7 TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

O tempo de trabalho na empresa foi dividido por períodos, com uma média geral de 04 anos por período, exceto nos períodos: menos de 1 ano, de 1-3, de 4-6 e de 7-10 anos. Assim, o período mais indicado pelos membros foi o **de 4-6 anos**, seguido de **1-3 anos**, demonstrando que os **membros têm pouco tempo de trabalho na empresa** e que, **ao iniciarem suas atividades, as comunidades já faziam parte da rotina da organização**, pois elas têm aproximadamente 13 anos.

A tabela 10, a seguir, descreve a quantidade de membros, por período de tempo de trabalho na empresa.

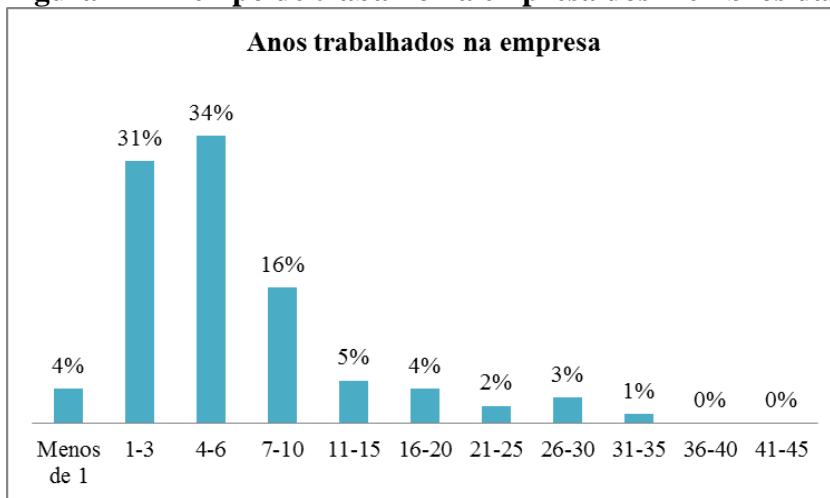
Tabela 10 – Tempo de trabalho na empresa dos membros das comunidades

| Anos de trabalho | Quantidade de Respostas |
|------------------|-------------------------|
| Menos de 1 | 20 |
| 1-3 | 155 |
| 4-6 | 166 |
| 7-10 | 81 |
| 11-15 | 24 |
| 16-20 | 21 |
| 21-25 | 9 |
| 26-30 | 14 |
| 31-35 | 4 |
| 36-40 | 0 |
| 41-45 | 2 |
| Total | 496 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 11, a seguir, mostra a porcentagem de membros, conforme o período de tempo de trabalho na empresa.

Figura 11 – Tempo de trabalho na empresa dos membros das comunidades



Fonte: Autor (2014)

5.8 TEMPO EM QUE PARTICIPA DAS COMUNIDADES

As Comunidades de Conhecimento da empresa, como já dito anteriormente, foram criadas há cerca de 13 anos. Assim, o tempo de participação, mais indicado pelos membros, foi **menos de 01 ano**. Nota-se que a quantidade de membros que indicou **01 e 02 anos** também é alta, revelando que **os membros participam das comunidade**, em média, **há cerca de 03 anos**.

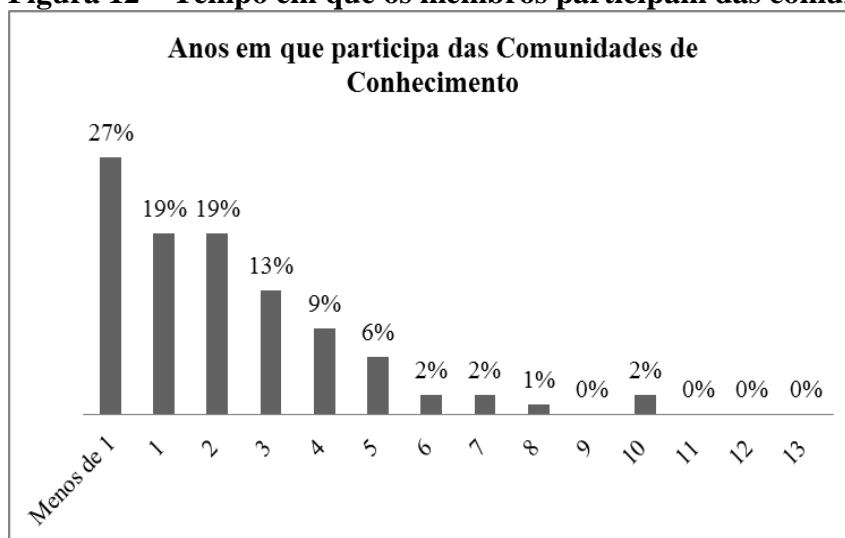
A tabela 11, a seguir, mostra a quantidade de membros, conforme os anos de participação nas comunidades.

Tabela 11 – Tempo em que os membros participam das comunidades

| Anos de participação nas comunidades | Quantidade de Respostas |
|--------------------------------------|-------------------------|
| Menos de 1 | 134 |
| 1 | 95 |
| 2 | 94 |
| 3 | 65 |
| 4 | 46 |
| 5 | 27 |
| 6 | 8 |
| 7 | 8 |
| 8 | 6 |
| 9 | 0 |
| 10 | 10 |
| 11 | 0 |
| 12 | 1 |
| 13 | 2 |
| Total | 496 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 12, a seguir, descreve a porcentagem de membros, de acordo com o tempo em que participam das comunidades.

Figura 12 – Tempo em que os membros participam das comunidades

Fonte: Autor (2014)

5.9 QUANTIDADE DE COMUNIDADES EM QUE PARTICIPA

Atualmente, a rede tem 15 comunidades ativas. Assim, a maioria dos membros indicou que participam de apenas **01 comunidade**. Os membros que responderam que

participam de **02 comunidades** também apresentaram grande representatividade. Desta forma, a média de membros está dividida entre **01 e 02 comunidades**.

A tabela 12, a seguir, mostra a quantidade de membros, de acordo com o número de comunidades em que participam.

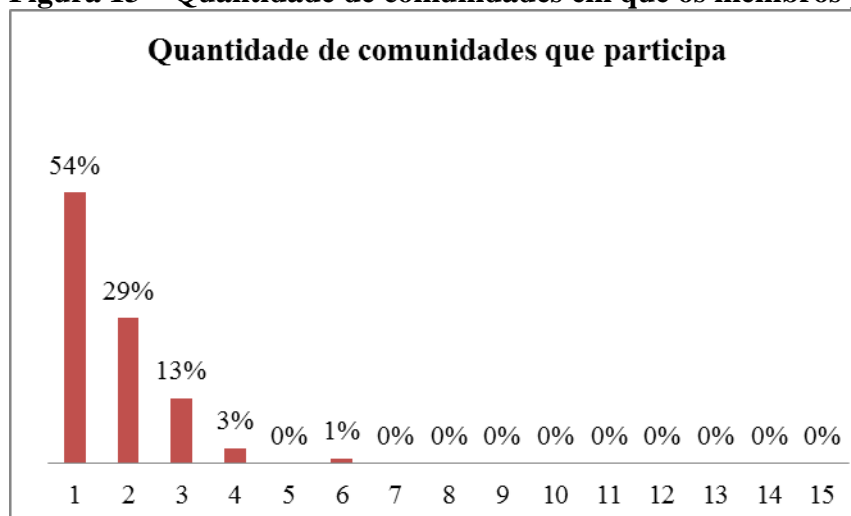
Tabela 12 – Quantidade de comunidades em que os membros participam

| Quantidade de comunidades em que participam | Quantidade de Respostas |
|---|-------------------------|
| 1 | 266 |
| 2 | 142 |
| 3 | 62 |
| 4 | 15 |
| 5 | 2 |
| 6 | 4 |
| 7 | 1 |
| 8 | 0 |
| 9 | 1 |
| 10 | 0 |
| 11 | 0 |
| 12 | 0 |
| 13 | 0 |
| 14 | 1 |
| 15 | 2 |
| Total | 496 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 13, a seguir, está descrita a porcentagem dos membros, conforme o número de comunidades em que participam.

Figura 13 – Quantidade de comunidades em que os membros participam



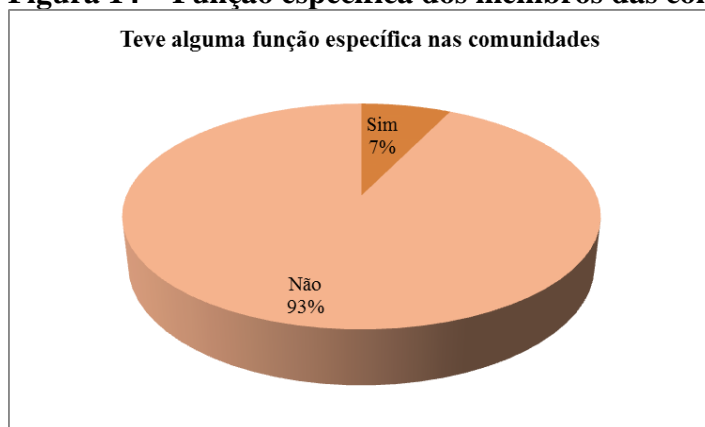
Fonte: Autor (2014)

5.10 FUNÇÃO ESPECÍFICA OCUPADA NAS COMUNIDADES

Do total de membros que responderam ao questionário, **460** responderam que **nunca tiveram uma função específica** nas comunidades e **36** responderam que **já tiveram**.

A figura 14, a seguir, descreve a porcentagem dos membros que tiveram ou não função específica nas comunidades.

Figura 14 – Função específica dos membros das comunidades



Fonte: Autor (2014)

De acordo com a análise das comunidades de conhecimento, verificou-se que existem algumas funções definidas, além da função de membro. As especificações das funções estão descritas na tabela 13, a seguir, com destaque para a função mais indicada, a de **multiplicador**.

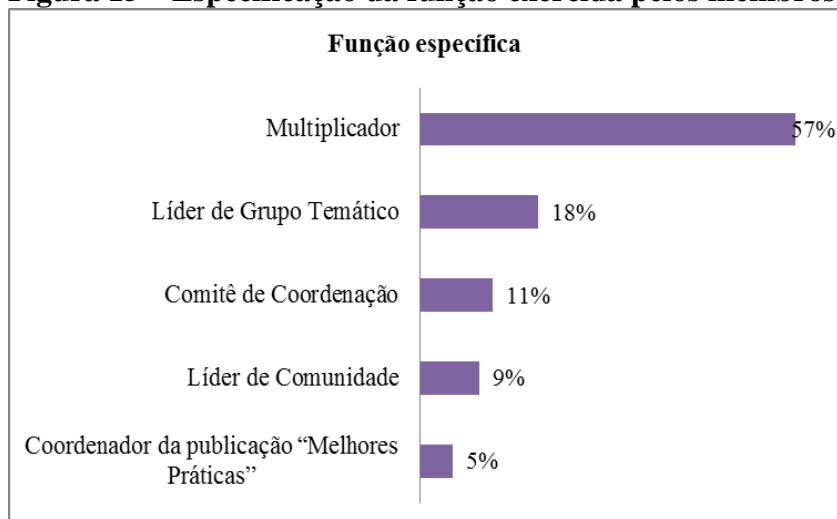
Uma observação a ser destacada é que nessa questão poderia ser indicada mais de uma resposta, já que cada membro poderia ter tido mais de uma função, por isso o total é de **44 respostas**.

Tabela 13 – Especificação da função exercida pelos membros das comunidades

| Função específica | Quantidade de Respostas |
|---|-------------------------|
| Multiplicador | 25 |
| Líder de Grupo Temático | 8 |
| Comitê de Coordenação | 5 |
| Líder de Comunidade | 4 |
| Coordenador da publicação “Melhores Práticas” | 2 |
| Total | 44 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 15, a seguir, está descrita a porcentagem dos membros, com funções específicas nas comunidades.

Figura 15 – Especificação da função exercida pelos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

Traçado os perfis dos membros das comunidades, no próximo capítulo serão descritas suas formas de atuação na comunidade pesquisada.

6 ATUAÇÃO DOS MEMBROS NAS COMUNIDADES DE CONHECIMENTO

Ainda, de acordo com o segundo objetivo desta pesquisa, para se identificar as formas de atuação dos membros, no ambiente das comunidades, a partir da utilização do questionário, foram solicitados:

- a) motivos para se tornar membro das comunidades;
- b) frequência de acesso ao Portal das Comunidades;
- c) motivos para nunca acessar o Portal das Comunidades;
- d) informações buscadas nas comunidades;
- e) frequência de compartilhamento de informações nas comunidades;
- f) motivos para nunca compartilhar informações nas comunidades;
- g) informações compartilhadas nas comunidades;
- h) utilização do Fóruns de Discussão;
- i) participação nos Encontros Presenciais; e
- j) quantidade de encontros em que participou.

6.1 MOTIVOS PARA SE TORNAR MEMBRO DAS COMUNIDADES

Dentre os motivos apontados para se tornar um membro das comunidades, a maioria das respostas fornecidas indicou que é “**para se atualizar**”, seguida da “**necessidade de trabalho**”. A resposta “**orientação da liderança**” ficou em terceiro lugar e apenas **01 resposta** indicou que era “**norma da empresa**”. Isso demonstra que os membros buscaram a comunidade por livre iniciativa.

Conforme Choo (apud DALKIR, 2005, p. xiv, tradução nossa), a partilha de conhecimento não pode simplesmente ser imposta a partir de autoridade formal. Alguns dos conhecimentos mais valiosos são compartilhados em comunidades de prática, auto-organizadas em torno de papéis e relações informais. De acordo com Gropp e Tavares (2007), o cultivo dessas comunidades deve surgir da sua evolução natural, pois elas devem se desenvolver por seus meios próprios.

No entanto, o equilíbrio entre o processo e a prática é algo delicado, pois um processo que é regulado, estritamente, por regras e políticas pode sufocar a criatividade e a experimentação. Por outro lado, contando apenas com práticas informais, um novo aprendizado fica disperso e indisponível para outras pessoas na organização (CHOO apud DALKIR, 2005, p. xiv, tradução nossa).

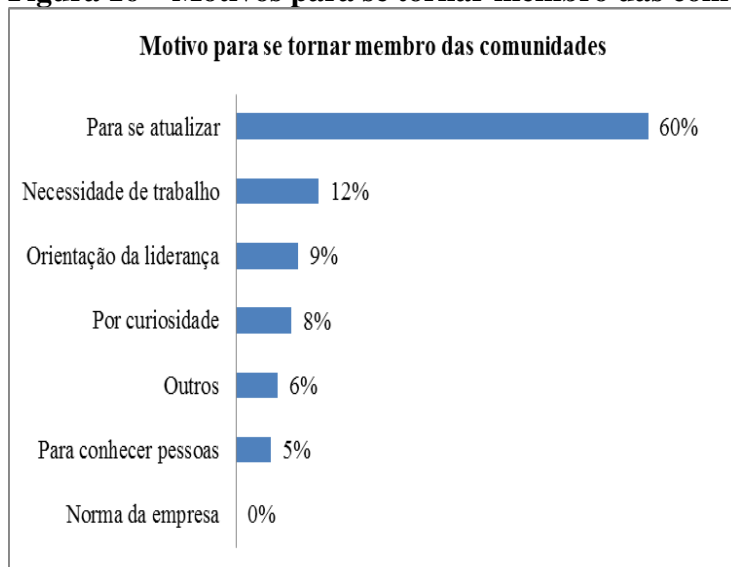
A tabela 14, a seguir, descreve a quantidade de membros e os motivos indicados por eles.

Tabela 14 – Motivos para se tornar membro das comunidades

| Motivos para se tornar membro | Quantidade de Respostas |
|--------------------------------|-------------------------|
| Para se atualizar | 296 |
| Necessidade de trabalho | 61 |
| Orientação da liderança | 45 |
| Por curiosidade | 40 |
| Outros | 30 |
| Para conhecer pessoas | 23 |
| Norma da empresa | 1 |
| Total | 496 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 16, a seguir, mostra a porcentagem de membros, de acordo com os motivos para participarem das comunidades.

Figura 16 – Motivos para se tornar membro das comunidades

Fonte: Autor (2014)

Os outros motivos, que foram mencionados pelos membros, estão descritos na tabela 15, a seguir, sendo que o maior número de respostas foi para o item “**compartilhar experiências**”. Dentre todas as respostas fornecidas, a maioria delas se refere a **compartilhar conhecimentos, experiências e informações**.

De acordo com Gropp e Tavares (2007), as pessoas participam das comunidades por diferentes razões e, por isso, dentro delas há sempre níveis diferenciados de participação. A chave para a participação nos diferentes níveis é a sensação de pertença, conseguida por formas de relacionamento variadas.

Uma observação a ser destacada é que o item outros era aberto e, assim, alguns dos membros indicaram mais de um motivo. Por isso, foram totalizadas **41 respostas**.

Tabela 15 – Motivos indicados pelos membros das comunidades

| Motivos indicados pelos membros | Quantidade de Respostas |
|----------------------------------|-------------------------|
| Compartilhar experiências | 8 |
| Compartilhar conhecimentos | 6 |
| Integração | 5 |
| Agregar conhecimentos | 5 |
| Compartilhar informações | 5 |
| Cooperação no trabalho | 4 |
| Aprendizado | 4 |
| Convite | 2 |
| Buscar ideias | 1 |
| Preservar conhecimentos | 1 |
| Total | 41 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 17, a seguir, está descrita a porcentagem de membros, conforme os motivos indicados.

Figura 17 – Motivos indicados pelos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

6.2 FREQUÊNCIA DE ACESSO AO PORTAL DAS COMUNIDADES

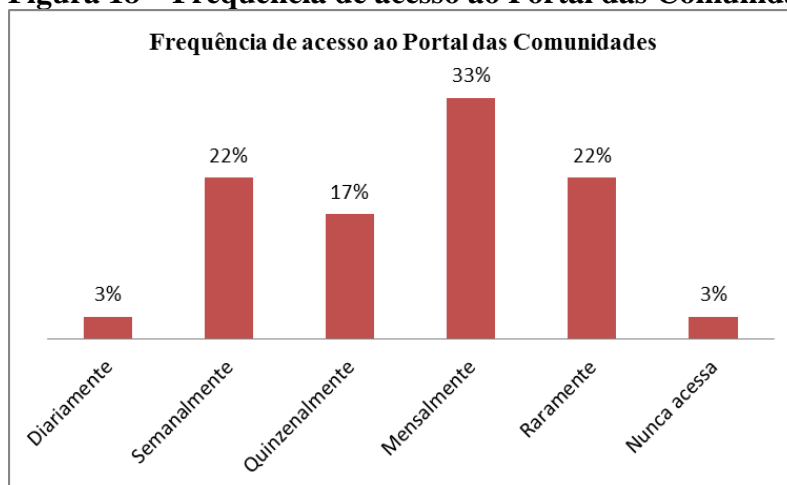
O acesso **mensal**, ao Portal das Comunidades, foi o mais indicado pelos membros. Em seguida, também atingiram um grande número de respostas os acessos **raramente** e **semanalmente**. Dessa forma, verifica-se que **o acesso às comunidades não demonstrou-se muito frequente**. A tabela 16, a seguir, mostra o número de membros, por frequência de acesso.

Tabela 16 – Frequência de acesso ao Portal das Comunidades

| Frequência de acesso ao Portal das Comunidades | Quantidade de Respostas |
|--|-------------------------|
| Diariamente | 13 |
| Semanalmente | 110 |
| Quinzenalmente | 84 |
| Mensalmente | 163 |
| Raramente | 112 |
| Nunca acessa | 14 |
| Total | 496 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 18, a seguir, descreve a porcentagem de membros, de acordo com o acesso ao Portal das Comunidades.

Figura 18 – Frequência de acesso ao Portal das Comunidades

Fonte: Autor (2014)

6.3 MOTIVOS PARA NUNCA ACESSAR O PORTAL DAS COMUNIDADES

Somente **14 membros** informaram que nunca acessam o Portal das Comunidades. Os motivos mais indicados foram: a “**falta de interesse nas informações disponíveis**” e o “**esquecimento**”.

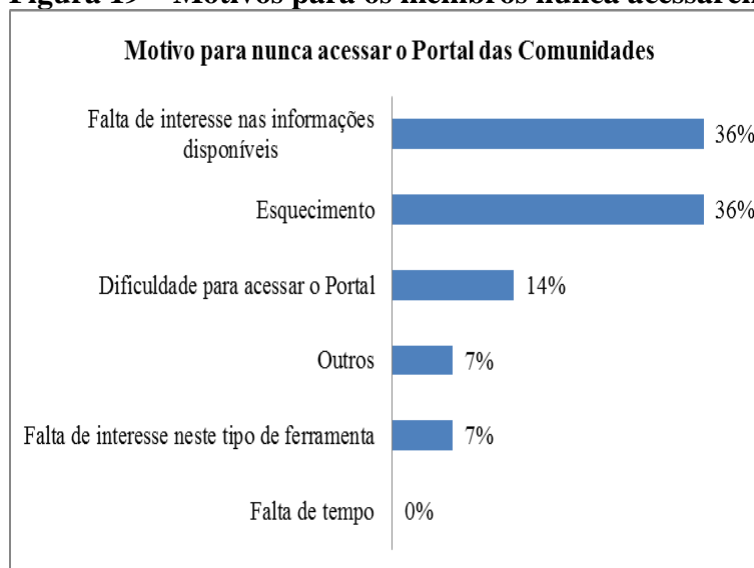
Na tabela 17, a seguir, estão descritas a quantidade de membros, de acordo com os motivos para nunca acessarem o Portal das Comunidades.

Tabela 17 – Motivos para os membros nunca acessarem o Portal das Comunidades

| Motivos para nunca acessar o Portal das Comunidades | Quantidade de Respostas |
|---|-------------------------|
| Falta de interesse nas informações disponíveis | 5 |
| Esquecimento | 5 |
| Dificuldade para acessar o Portal | 2 |
| Outros | 1 |
| Falta de interesse neste tipo de ferramenta | 1 |
| Falta de tempo | 0 |
| Total | 14 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 19, a seguir, descreve a porcentagem de membros, conforme os motivos indicados para nunca acessarem o Portal das Comunidades.

Figura 19 – Motivos para os membros nunca acessarem o Portal das Comunidades

Fonte: Autor (2014)

Apenas **01** outro motivo foi indicado para o Portal das Comunidades nunca ser acessado, que refere-se: à “**pouca aplicabilidade na rotina de trabalho**”.

6.4 INFORMAÇÕES BUSCADAS NAS COMUNIDADES

Dentre as informações buscadas pelos membros nas comunidades, a mais indicada foi a **informação técnica**. Logo após, vieram as informações: **pessoais, acadêmicas/científica e administrativas**. Isso demonstra que **as comunidades ainda estão muito centradas na informação formal e registrada, no entanto, a informação pessoal e informal também se mostrou importante**.

Na tabela 18, a seguir, estão descritas a quantidade de membros, conforme as informações indicadas. Uma observação a ser realizada é que nessa questão os membros poderiam indicar mais de uma resposta, assim, foram recebidas **871 respostas**.

Tabela 18 – Informações buscadas pelos membros nas comunidades

| Informações buscadas nas comunidades | Quantidade de Respostas |
|---|-------------------------|
| Técnicas (projetos, relatórios, manuais, patentes, etc.) | 344 |
| Pessoais (contatos, práticas de trabalho, etc.) | 158 |
| Acadêmicas/Científicas (artigos, livros, teses, dissertações etc.) | 125 |
| Administrativas (contratos, currículos, documentações internas, etc.) | 110 |
| Da mídia (matérias de jornais, reportagens da televisão, notícias de sites, etc.) | 54 |
| Jurídicas (leis, decretos, regulamentos, etc.) | 45 |
| Nunca buscou nenhuma informação | 27 |
| Outros | 8 |
| Total | 871 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 20, a seguir, está descrita a porcentagem de membros, de acordo com as informações buscadas nas comunidades.

Figura 20 – Informações buscadas pelos membros nas comunidades



Fonte: Autor (2014)

As **outras informações**, mencionadas pelos membros, no entanto, **são assuntos e não fontes**.

Na tabela 19, a seguir, está descrita a quantidade de membros, conforme as informações mencionadas. Uma observação a ser destacada é que o item outros era

aberto e, assim, alguns dos membros indicaram mais de uma informação, totalizando **09** respostas.

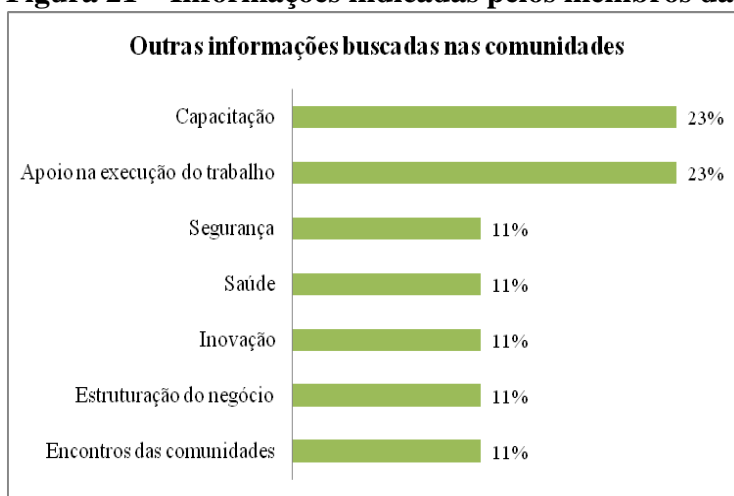
Tabela 19 – Informações indicadas pelos membros das comunidades

| Informações indicadas pelos membros | Quantidade de Respostas |
|-------------------------------------|-------------------------|
| Capacitação | 2 |
| Apoio na execução do trabalho | 2 |
| Segurança | 1 |
| Saúde | 1 |
| Inovação | 1 |
| Estruturação do negócio | 1 |
| Encontros das comunidades | 1 |
| Total | 9 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 21, a seguir, está descrita a porcentagem de membros, de acordo com as informações mencionadas.

Figura 21 – Informações indicadas pelos membros das comunidades



Fonte: Autor (2014)

6.5 FREQUÊNCIA DE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NAS COMUNIDADES

De acordo com o total de membros, que responderam que acessam o Portal das Comunidades, ou seja, **482** membros, sobre a frequência de compartilhamento de informações, a opção mais indicada foi **raramente**, seguida das opções **nunca** e **algumas vezes**. Dessa forma, verifica-se que os membros ainda **não compartilham** informações nas comunidades.

A tabela 20, a seguir, mostra o número de membros, de acordo com a frequência com que compartilham informações nas comunidades.

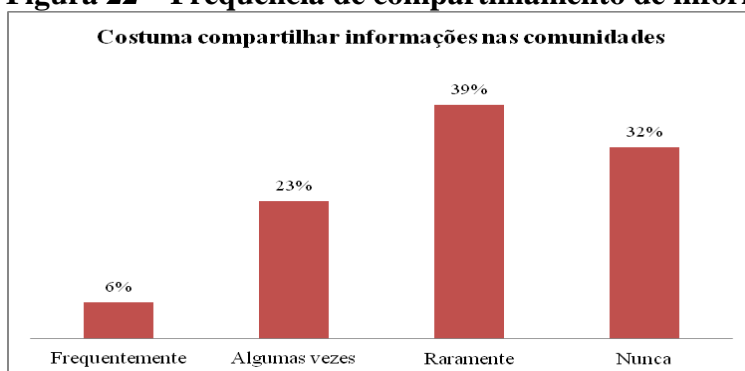
Tabela 20 – Frequência de compartilhamento de informações nas comunidades

| Frequência com que compartilha informações | Quantidade de Respostas |
|--|-------------------------|
| Frequentemente | 29 |
| Algumas vezes | 111 |
| Raramente | 188 |
| Nunca | 154 |
| Total | 482 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 22, a seguir, demonstra a porcentagem de membros, de acordo com o compartilhamento de informações nas comunidades.

Figura 22 – Frequência de compartilhamento de informações nas comunidades



Fonte: Autor (2014)

6.6 MOTIVOS PARA NUNCA COMPARTILHAR INFORMAÇÕES NAS COMUNIDADES

Para os membros, que informaram que nunca compartilham informações nas comunidades, foi perguntado o principal motivo. Dentre os motivos, o mais indicado foi a “**falta de tempo**”, seguido da “**falta de informações para compartilhar**”.

Na tabela 21, a seguir, está descrita a quantidade de membros, de acordo com os motivos para nunca compartilhar informações.

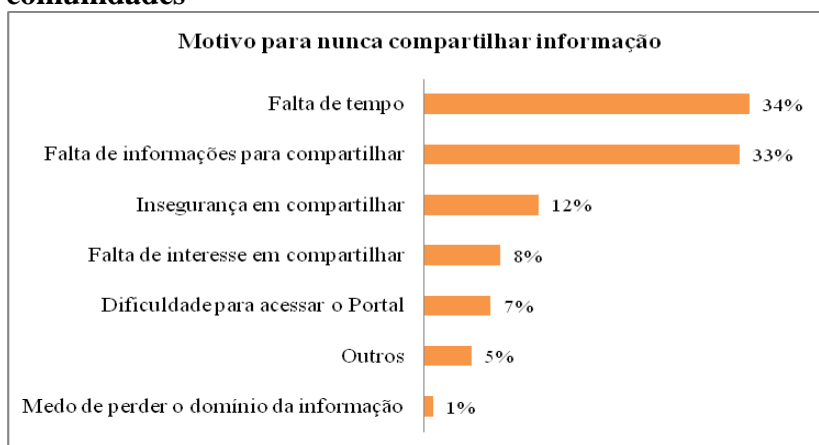
Tabela 21 – Motivos para os membros nunca compartilharem informações nas comunidades

| Motivos para nunca compartilhar informações | Quantidade de Respostas |
|---|-------------------------|
| Falta de tempo | 52 |
| Falta de informações para compartilhar | 50 |
| Insegurança em compartilhar | 19 |
| Falta de interesse em compartilhar | 13 |
| Dificuldade para acessar o Portal | 11 |
| Outros | 8 |
| Medo de perder o domínio da informação | 1 |
| Total | 154 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 23, a seguir, demonstra a porcentagem de membros, de acordo com os motivos para nunca compartilhar informações.

Figura 23 – Motivos para os membros nunca compartilharem informações nas comunidades



Fonte: Autor (2014)

Com relação aos outros motivos para não compartilhar, descritos pelos membros, os mais indicados foram: a “**falta de oportunidade**” e a “**falta de hábito**”.

Na tabela 22, a seguir, está descrita a quantidade de membros, de acordo com os motivos indicados para não compartilharem informações nas comunidades.

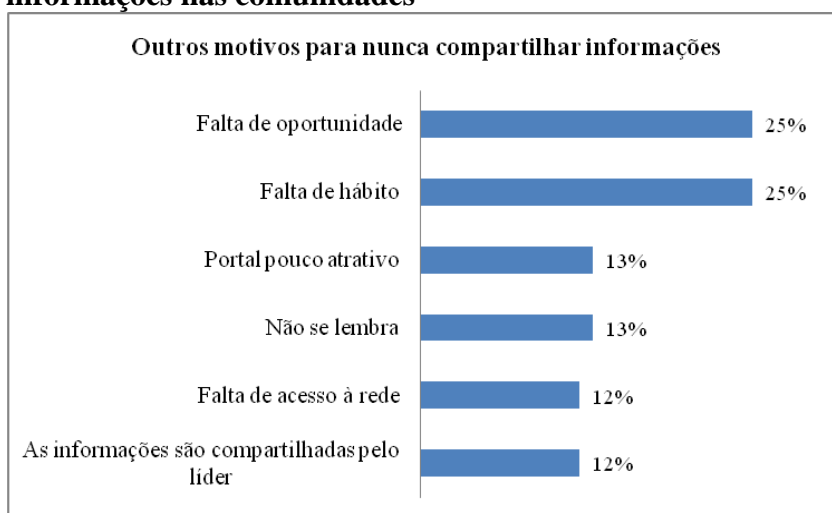
Tabela 22 – Motivos indicados pelos membros para nunca compartilharem informações nas comunidades

| Motivos indicados pelos membros | Quantidade de Respostas |
|--|-------------------------|
| Falta de oportunidade | 2 |
| Falta de hábito | 2 |
| Portal pouco atrativo | 1 |
| Não se lembra | 1 |
| Falta de acesso à rede | 1 |
| As informações são compartilhadas pelo líder | 1 |
| Total | 8 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 24, a seguir, mostra a porcentagem de membros, de acordo com os motivos indicados para não compartilharem informações nas comunidades.

Figura 24 – Motivos indicados pelos membros para nunca compartilharem informações nas comunidades



Fonte: Autor (2014)

6.7 INFORMAÇÕES COMPARTILHADAS NAS COMUNIDADES

Dentre as informações, compartilhadas pelos membros nas comunidades, a mais indicada foi a **informação técnica**. Logo após, vieram as informações: **pessoais, administrativas e acadêmicas/científicas**. Isso demonstra que as informações compartilhadas são as mesmas que as buscadas pelos membros (ver item 6.4), o que reforça a análise de que **as comunidades ainda estão muito centradas na informação formal e registrada, mas que a informação pessoal e informal também demonstra importância**.

Na tabela 23, a seguir, está descrita a quantidade de membros, conforme as informações indicadas. Uma observação a ser realizada é que nessa questão os membros poderiam indicar mais de uma resposta, assim, foram recebidas **489 respostas**.

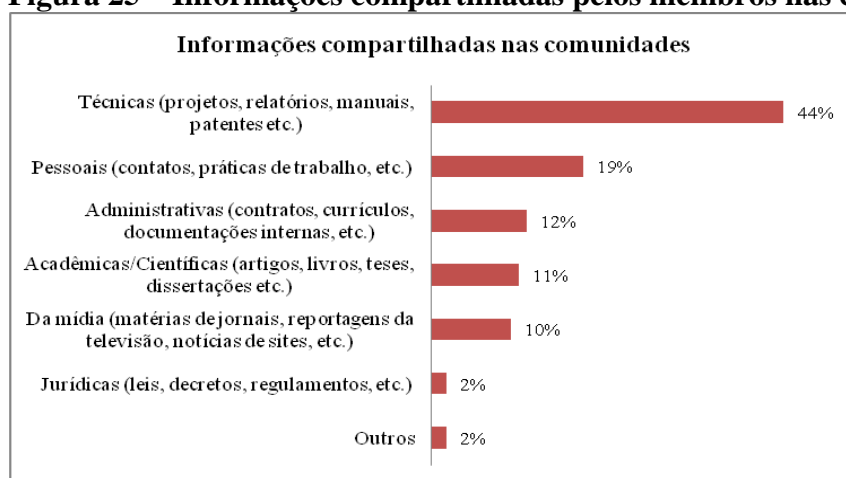
Tabela 23 – Informações compartilhadas pelos membros nas comunidades

| Informações compartilhadas nas comunidades | Quantidade de Respostas |
|---|-------------------------|
| Técnicas (projetos, relatórios, manuais, patentes etc.) | 217 |
| Pessoais (contatos, práticas de trabalho, etc.) | 95 |
| Administrativas (contratos, currículos, documentações internas, etc.) | 57 |
| Acadêmicas/Científicas (artigos, livros, teses, dissertações etc.) | 52 |
| Da mídia (matérias de jornais, reportagens da televisão, notícias de sites, etc.) | 47 |
| Jurídicas (leis, decretos, regulamentos, etc.) | 12 |
| Outros | 9 |
| Total | 489 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 25, a seguir, demonstra a porcentagem de membros, de acordo com as informações compartilhadas nas comunidades.

Figura 25 – Informações compartilhadas pelos membros nas comunidades



Fonte: Autor (2014)

As **outras informações**, mencionadas pelos membros, no entanto, **são assuntos e não fontes**, sendo que 06 membros informaram, somente nessa questão, que “**nunca compartilharam informações**”.

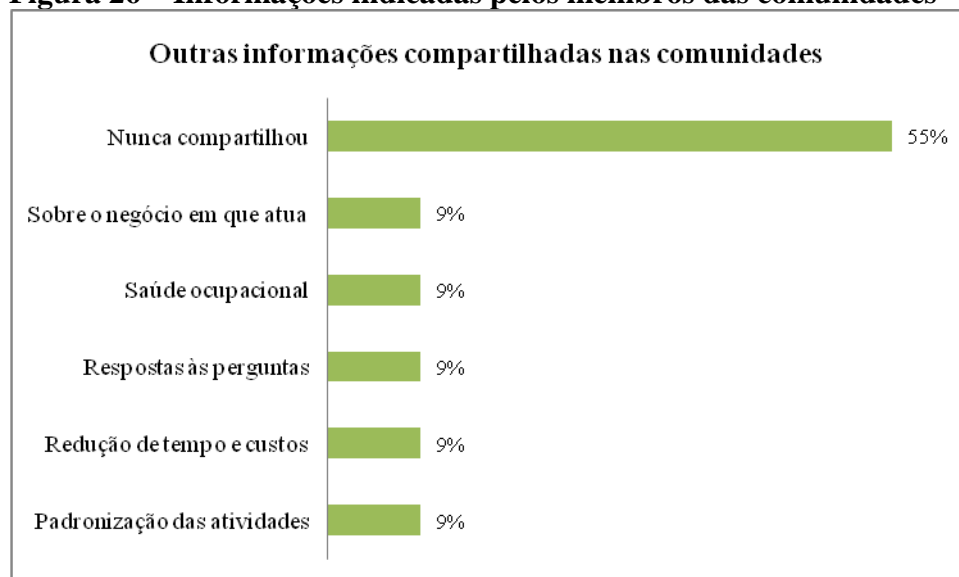
Na tabela 24, a seguir, estão descritas a quantidade de membros e as informações mencionadas. Uma observação a ser destacada é que o item outros era aberto e, assim, alguns dos membros indicaram mais de uma informação, totalizando **11 respostas**.

Tabela 24 – Informações indicadas pelos membros das comunidades

| Informações indicadas pelos membros | Quantidade de Respostas |
|-------------------------------------|-------------------------|
| Nunca compartilhou | 6 |
| Sobre o negócio em que atua | 1 |
| Saúde ocupacional | 1 |
| Respostas às perguntas | 1 |
| Redução de tempo e custos | 1 |
| Padronização das atividades | 1 |
| Total | 11 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 26, a seguir, descreve a porcentagem de membros, de acordo com as informações indicadas.

Figura 26 – Informações indicadas pelos membros das comunidades

Fonte: Autor (2014)

6.8 UTILIZAÇÃO DOS FÓRUNS DE DISCUSSÃO

Com relação à utilização dos Fóruns de Discussão, que é uma das ferramentas disponíveis no Portal das Comunidades, utilizadas para se compartilhar informações, a maioria dos membros, ou seja, 389 pessoas, informaram que os utilizam. No entanto, verificando-se individualmente cada resposta, 262 membros informaram que utilizam os fóruns para “**ler as informações postadas**”. A segunda resposta mais indicada foi a de que os membros “**não utilizam**” os **Fóruns de Discussão**. Essas duas respostas contabilizam **442 membros**, o que confirma a análise de que os membros **não compartilham** informações na rede.

Na tabela 25, a seguir, está descrita a quantidade de membros, de acordo com a utilização dos Fóruns de Discussão. Uma observação a ser destacada é que nessa pergunta poderia ser fornecida mais de 01 resposta, assim, foram contabilizadas **569** respostas.

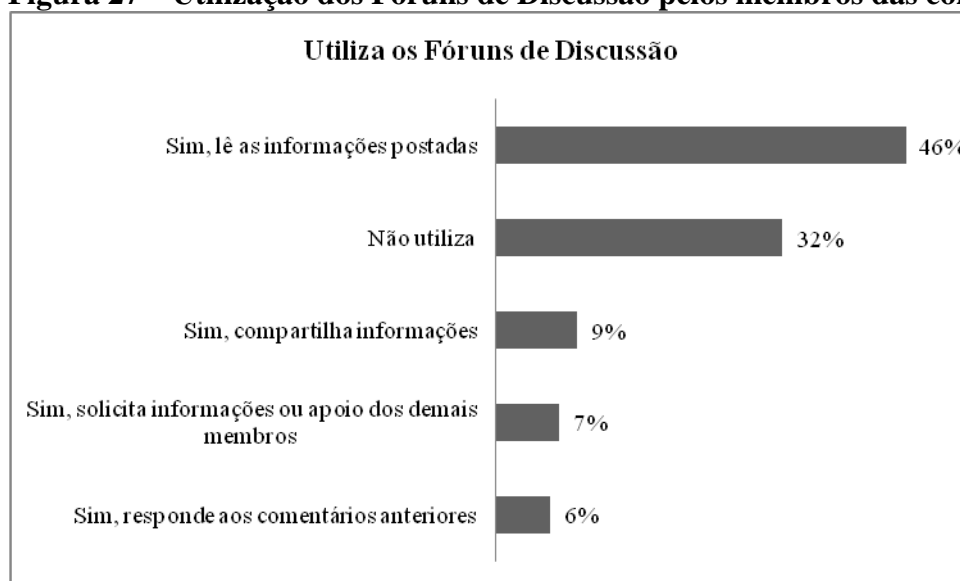
Tabela 25 – Utilização dos Fóruns de Discussão pelos membros das comunidades

| Utilização dos Fóruns de Discussão | Quantidade de Respostas |
|---|-------------------------|
| Sim, lê as informações postadas | 262 |
| Não utiliza | 180 |
| Sim, compartilha informações | 51 |
| Sim, responde aos comentários anteriores | 39 |
| Sim, solicita informações ou apoio dos demais membros | 37 |
| Total | 569 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 27, a seguir, descreve a porcentagem de membros, de acordo com a utilização dos Fóruns de Discussão.

Figura 27 – Utilização dos Fóruns de Discussão pelos membros das comunidades



Fonte: Autor (2014)

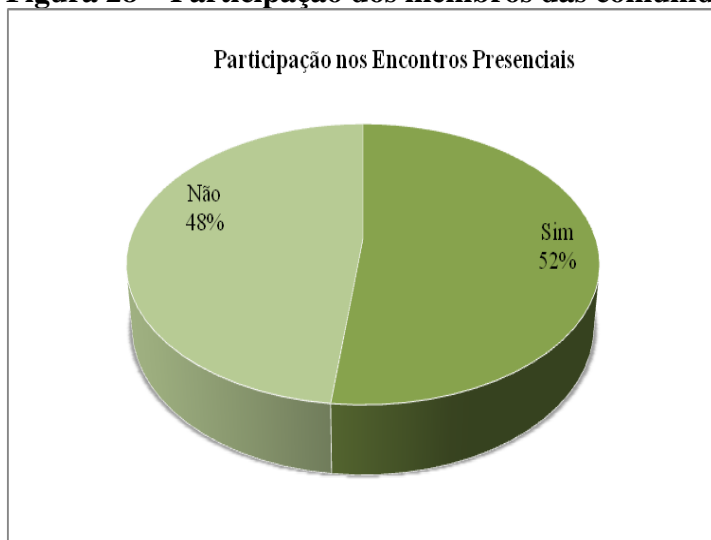
6.9 PARTICIPAÇÃO NOS ENCONTROS PRESENCIAIS

Os Encontros Presenciais são outra forma de se proporcionar a interação entre os membros das comunidades. Assim, do total de membros que responderam ao questionário, **257** responderam que “**já participaram**” dos Encontros Presenciais das comunidades e **239** responderam que ainda “**não participaram**”. Esses valores

demonstram uma divisão, muito aproximada, entre os membros que já participaram, dos que ainda não participaram dos Encontros Presenciais.

A figura 28, a seguir, demonstra a porcentagem de membros que já participaram e dos que ainda não participaram dos Encontros Presenciais.

Figura 28 – Participação dos membros das comunidades nos Encontros Presenciais



Fonte: Autor (2014)

6.10 QUANTIDADE DE ENCONTROS EM QUE PARTICIPOU

Para os membros, que informaram que já haviam participado dos Encontros Presenciais, foi solicitado que indicassem a quantidade desses encontros. A resposta mais apontada foi **01 Encontro Presencial**, seguido de **02, 03 até 08**, com o menor número de membros, respectivamente. **Um** único membro participou de **20** encontros e **03** membros informaram que participaram de **10** e de **mais de 20**.

A tabela 26, a seguir, demonstra a quantidade de membros, de acordo com o número de encontros que participaram.

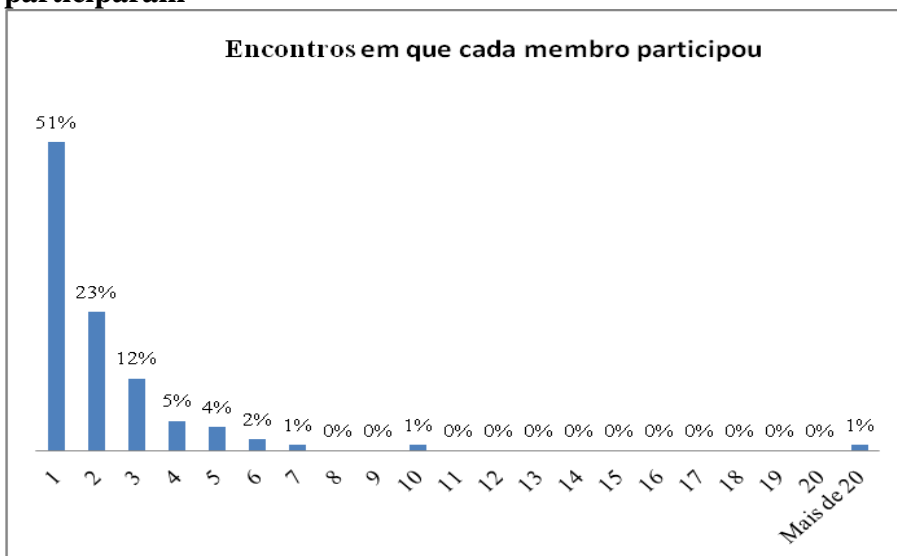
Tabela 26 – Quantidade de encontros em que membros das comunidades participaram

| Quantidade de Encontros Presenciais | Quantidade de Respostas |
|--|--------------------------------|
| 1 | 132 |
| 2 | 58 |
| 3 | 31 |
| 4 | 13 |
| 5 | 9 |
| 6 | 4 |
| 7 | 2 |
| 8 | 1 |
| 9 | 0 |
| 10 | 3 |
| 11 | 0 |
| 12 | 0 |
| 13 | 0 |
| 14 | 0 |
| 15 | 0 |
| 16 | 0 |
| 17 | 0 |
| 18 | 0 |
| 19 | 0 |
| 20 | 1 |
| Mais de 20 | 3 |
| Total | 257 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 29, a seguir, descreve a porcentagem de membros, de acordo com o número de encontros em que participaram.

Figura 29 – Quantidade de encontros em que membros das comunidades participaram



Fonte: Autor (2014)

Identificados os resultados do segundo objetivo desta pesquisa, no próximo capítulo será buscado o terceiro e último objetivo.

7 IMPRESSÕES DOS MEMBROS SOBRE A UTILIZAÇÃO DAS COMUNIDADES DE CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O terceiro e último objetivo desta pesquisa procurou buscar, junto aos membros das Comunidades de Conhecimento, quais são as suas impressões sobre a utilização da rede no desenvolvimento do seu trabalho. Desta forma, a partir do uso do questionário, foram solicitadas as informações sobre:

- a) contribuição das comunidades para a empresa em geral;
- b) contribuição das comunidades para os seus membros;
- c) utilização das comunidades na resolução de problemas na empresa; e
- d) opiniões dos membros sobre as comunidades.

7.1 CONTRIBUIÇÃO DAS COMUNIDADES PARA A EMPRESA EM GERAL

De acordo com as contribuições indicadas, para a empresa, a partir das comunidades de conhecimento, a maioria dos membros respondeu que a principal delas é a “**melhoria da capacitação dos integrantes**”, que é uma das bases da cultura da empresa, denominada como a “**educação pelo trabalho**”, seguida da “**solução de problemas**” e da “**cooperação no trabalho**”.

Embora alguns membros tenham informado que não acessam o Portal das Comunidades, não compartilham informações, não utilizam os Fóruns de Discussão e não Participam dos Encontros Presenciais, visto que este último item não depende apenas dos membros, **todos eles indicaram que as comunidades promovem alguma contribuição para a empresa.**

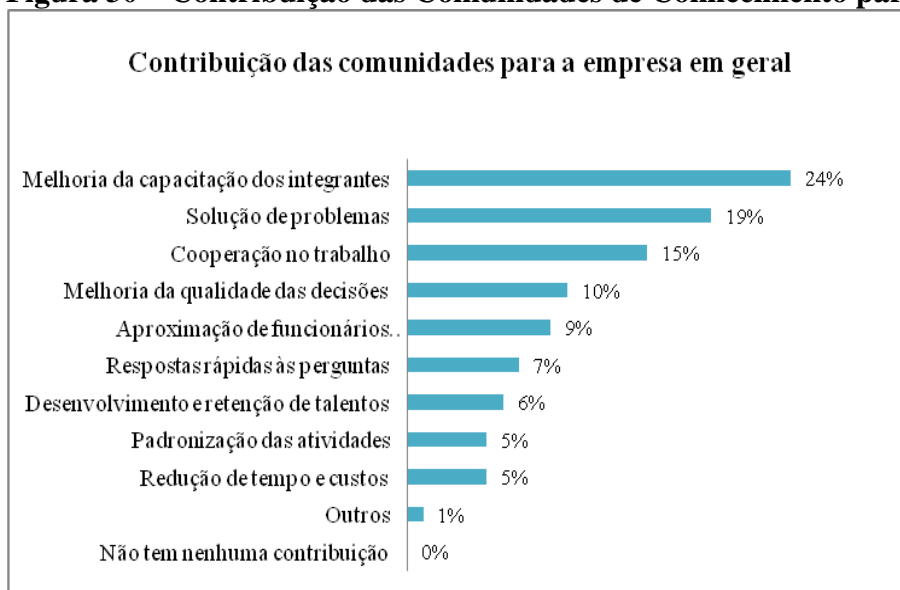
A tabela 27, a seguir, descreve a quantidade de membros, de acordo com as contribuições indicadas. Uma observação a ser realizada nessa questão é que poderia ser indicada mais de 01 resposta, assim, foram contabilizadas **1.261 respostas.**

Tabela 27 – Contribuição das Comunidades de Conhecimento para a empresa

| Contribuição das Comunidades de Conhecimento para a empresa | Quantidade de Respostas |
|--|--------------------------------|
| Melhoria da capacitação dos integrantes | 304 |
| Solução de problemas | 237 |
| Cooperação no trabalho | 185 |
| Melhoria da qualidade das decisões | 131 |
| Aproximação de funcionários geograficamente distantes | 113 |
| Respostas rápidas às perguntas | 86 |
| Desenvolvimento e retenção de talentos | 78 |
| Padronização das atividades | 62 |
| Redução de tempo e custos | 59 |
| Outros | 6 |
| Não tem nenhuma contribuição | 0 |
| Total | 1261 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 30, a seguir, demonstra a porcentagem de membros, de acordo com as contribuições das comunidades para a empresa.

Figura 30 – Contribuição das Comunidades de Conhecimento para a empresa

Fonte: Autor (2014)

As outras contribuições, indicadas pelos membros, tiveram a mesma quantidade de respostas, sendo que todas elas estão relacionadas à **disseminação e troca de conhecimentos e experiências**.

A tabela 28, a seguir, descreve a quantidade de membros, de acordo com as contribuições indicadas.

Tabela 28 – Contribuições para a empresa indicadas pelos membros

| Contribuições para a empresa Indicadas pelos membros | Quantidade De Respostas |
|---|------------------------------------|
| Disseminação de conhecimentos | 2 |
| Troca de experiências | 2 |
| Divulgação das lições aprendidas | 2 |
| Total | 6 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 31, a seguir, demonstra a porcentagem de membros, de acordo com as contribuições indicadas.

Figura 31 – Contribuições para a empresa indicadas pelos membros

Fonte: Autor (2014)

7.2 CONTRIBUIÇÃO DAS COMUNIDADES PARA OS SEUS MEMBROS

De acordo com as contribuições indicadas, para os membros, a partir das comunidades de conhecimento, a maioria das respostas foi para o item “**atualização sobre os assuntos da área**”, que reforça a escolha da resposta “**para se atualizar**”, indicada como o principal motivo pelo qual os membros participam das comunidades. Assim, verifica-se que, para os membros, a principal função das comunidades é a **atualização sobre os assuntos da área onde atua**. As outras respostas, que também tiveram um grande número de indicações, foram: o “**acesso a especialistas da área**” e a “**melhoria da qualidade do trabalho**”.

Uma observação a ser destacada, nessa questão, é que **04** repostas indicaram que as comunidades “**não tem nenhuma contribuição**” para os seus membros. Também deve ser destacado que nessa questão poderia ser indicada mais de 01 resposta, assim foram totalizadas **1.100** respostas.

A tabela 29, a seguir, descreve a quantidade de membros, com relação às contribuições das comunidades.

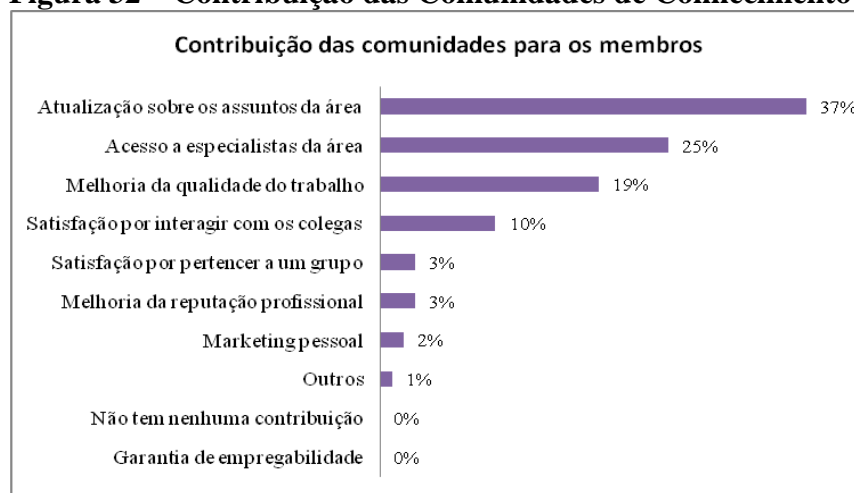
Tabela 29 – Contribuição das Comunidades de Conhecimento para seus membros

| Contribuição das Comunidades de Conhecimento para seus membros | Quantidade de Respostas |
|---|--------------------------------|
| Atualização sobre os assuntos da área | 405 |
| Acesso a especialistas da área | 276 |
| Melhoria da qualidade do trabalho | 208 |
| Satisfação por interagir com os colegas | 108 |
| Satisfação por pertencer a um grupo | 37 |
| Melhoria da reputação profissional | 36 |
| Marketing pessoal | 17 |
| Outros | 6 |
| Não tem nenhuma contribuição | 4 |
| Garantia de empregabilidade | 3 |
| Total | 1100 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 32, a seguir, é apresentada a porcentagem de membros, de acordo com às contribuições das comunidades.

Figura 32 – Contribuição das Comunidades de Conhecimento para seus membros



Fonte: Autor (2014)

As outras contribuições das comunidades, indicadas pelos membros, são relacionadas ao **compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências**.

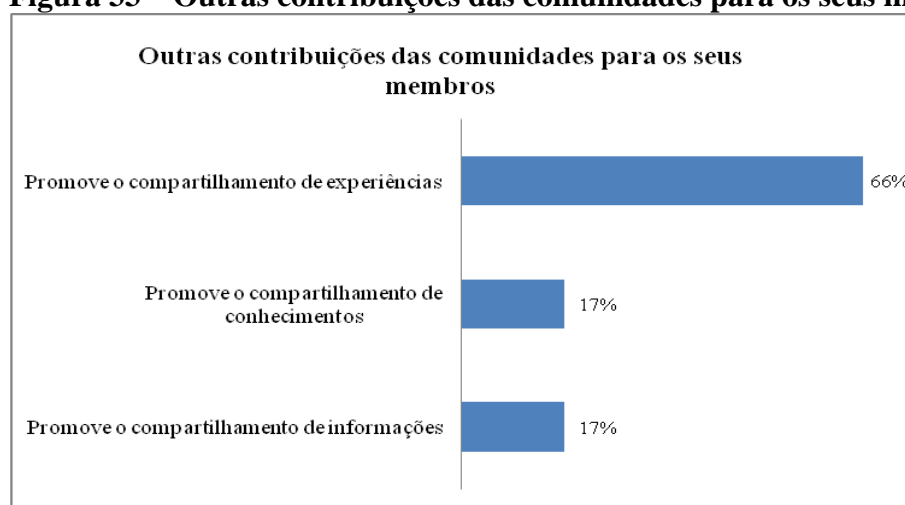
A tabela 30, a seguir, descreve a quantidade de membros, conforme as contribuições indicadas.

Tabela 30 – Outras contribuições das comunidades para os seus membros

| Outras contribuições das comunidades para os seus membros | Quantidade de Respostas |
|---|-------------------------|
| Promove o compartilhamento de experiências | 4 |
| Promove o compartilhamento de conhecimentos | 1 |
| Promove o compartilhamento de informações | 1 |
| Total | 6 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 33, a seguir, apresenta a porcentagem de membros, de acordo com as contribuições das comunidades.

Figura 33 – Outras contribuições das comunidades para os seus membros

Fonte: Autor (2014)

7.3 UTILIZAÇÃO DAS COMUNIDADES NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS DA EMPRESA

Perguntado se as comunidades já auxiliaram os seus membros na resolução de problemas na empresa, 394 respostas indicaram que sim, de forma que as Comunidades de Conhecimento demonstraram um resultado positivo.

Verificando-se individualmente cada resposta, a mais indicada foi que “**sim, mediante o acesso às informações disponíveis no Portal das Comunidades**”, mais uma vez, confirmando a análise anterior de que **as comunidades ainda estão muito centradas na informação formal e registrada**. No entanto, a segunda resposta, mais indicada, foi que “**não**” auxiliaram.

Os itens “**sim, por meio da participação nos Encontros Presenciais**” e “**sim, a partir da participação nos Fóruns de Discussão**” também foram indicadas por vários membros e também reforçam a análise anterior de que **a informação pessoal e informal tem demonstrado importância para as comunidades**.

A tabela 31, a seguir, aponta a quantidade de membros, de acordo com a utilização das comunidades na resolução de problemas na empresa. Uma observação a ser destacada é que nessa questão poderia ser indicada mais de 01 resposta, assim, foram totalizadas **576 respostas**.

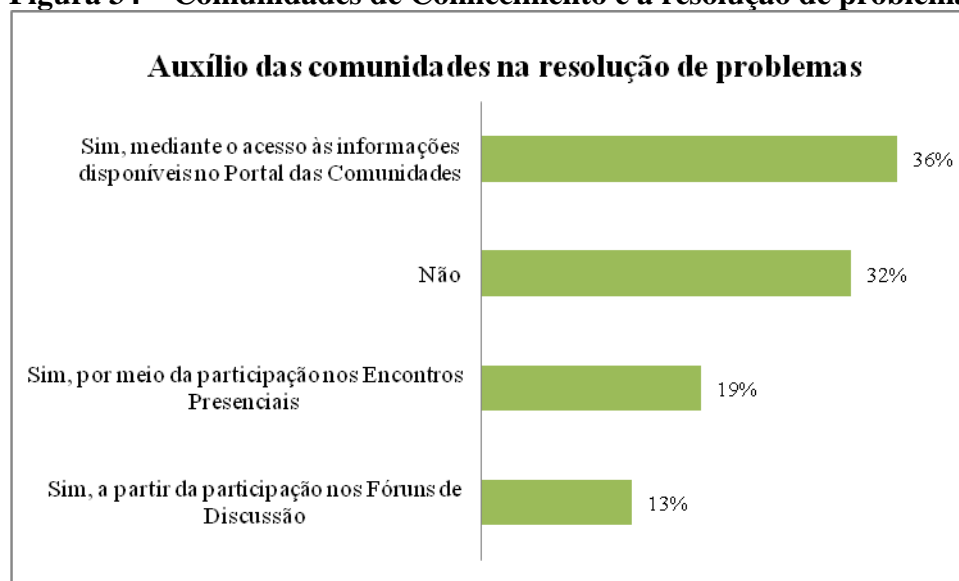
Tabela 31 – Comunidades de Conhecimento e a resolução de problemas

| Utilização das comunidades para a resolução de problemas | Quantidade de Respostas |
|--|-------------------------|
| Sim, mediante o acesso às informações disponíveis no Portal das Comunidades | 207 |
| Não | 182 |
| Sim, por meio da participação nos Encontros Presenciais | 110 |
| Sim, a partir da participação nos Fóruns de Discussão | 77 |
| Total | 576 |

Fonte: Autor (2014)

A figura 34, a seguir, aponta a porcentagem de membros, de acordo com o auxílio das comunidades na resolução de problemas.

Figura 34 – Comunidades de Conhecimento e a resolução de problemas



Fonte: Autor (2014)

7.4 OPINIÕES DOS MEMBROS SOBRE AS COMUNIDADES

Do total dos membros que responderam ao questionário, **302 opinaram** sobre as comunidades e **194 não opinaram**. Na figura 35, a seguir, está descrita a porcentagem de membros que opinaram e dos que não opinaram.

Figura 35 – Membros que opinaram sobre as Comunidades de Conhecimento



Fonte: Autor (2014)

Dentre as opiniões relatadas pelos membros, foram selecionados os principais assuntos comentados e, a partir deles, criadas algumas categorias. Para Cunha e Cavalcanti (2008, p. 75) categorizar é ordenar os elementos significativos na análise de conteúdo e agrupá-los em categorias definidas.

As categorias criadas estão, intimamente, relacionadas umas com as outras e, por isso, algumas respostas cabem em mais de uma categoria. No entanto, cada resposta foi organizada dentro de apenas uma categoria, escolhida como a mais específica para o assunto abordado. Quando a resposta abordava mais de um assunto, ela era desmembrada para que as informações pudessem ser organizadas dentro das categorias mais específicas.

As categorias criadas foram:

- a) importância das comunidades;
- b) elogios e sugestões para as comunidades;
- c) comunidades, grupos específicos e assuntos abordados;
- d) locais, linguagens e idiomas;
- e) participação dos membros nas comunidades;
- f) atuação e interação nas comunidades e com outras mídias;
- g) divulgação e incentivo à participação;
- h) Encontros Presenciais;
- i) Fóruns de Discussão;
- j) cursos de capacitação;
- k) portal e acessibilidade às comunidades;
- l) atualização das informações disponíveis; e

m) pesquisa e questionário.

Todas as respostas, fornecidas pelos membros, estão agrupadas por categoria e constam no apêndice H.

A. Importância das Comunidades

Dentro dessa categoria, foram agrupadas as opiniões dos membros sobre a importância das comunidades para a empresa em geral e para os seus membros, com foco na integração dos participantes e no compartilhamento de informações e de conhecimentos. Foram destacadas:

1. *“É interessante pela **disseminação e busca de conhecimentos**”.*
2. *“Trata-se de uma ferramenta bastante útil para **agregar conhecimento e buscar soluções imediatas**”.*
3. *“As comunidades de conhecimento são de grande valia para o **desenvolvimento/integração das pessoas e compartilhamento de melhores práticas**”.*
4. *“Son una excelente opción para el desarrollo de los integrantes de la Empresa por la **Sinergia que se crea entre todos los involucrados sin importar el país en donde se encuentren, impulsando el crecimiento y perpetuidad de la Organización**”.*
5. *“As comunidades são importantes por fornecerem mais um **canal de comunicação entre membros da empresa**”.*

Algumas das respostas também abordam sobre a **descentralização** e a **educação continuada**, que são princípios da cultura organizacional da empresa, e como as comunidades podem contribuir com essas questões. Foram destacadas:

1. *“As Comunidades são essenciais para a **educação contínua do integrante**”.*
2. *“Acho que em uma **Organização descentralizada** como esta empresa, as Comunidades têm um valor muito especial na disseminação de boas práticas e através da promoção de uma maior iteração entre colegas”.*
3. *“A empresa percebeu a necessidade de uma ferramenta para disseminar o conhecimento dentro de uma organização tão **dispersa geograficamente**, e atingiu o objetivo. Nós é que temos que utilizá-la mais”.*
4. *“As comunidades são um valioso exemplo de integração de pessoas ligadas por um assunto e separadas pela **descentralização da empresa**”.*

Duas das opiniões caracterizaram muito bem as comunidades. A primeira delas aborda que o ambiente presencial e virtual, e todas as ferramentas disponíveis, são apenas meios para o compartilhamento de informações e conhecimentos, que irão auxiliar os membros no desempenho de suas funções na empresa. Já, a segunda resposta relata um dos desafios das comunidades, já que elas precisam criar meios para incentivar a colaboração em uma empresa descentralizada, onde os líderes estão acostumados a tomarem as suas próprias decisões, dentro dos seus limites de atuação, independente dos demais setores da empresa.

1. *“O saber não ocupa lugar, que a comunidade de conhecimento nos ajude a solucionar certos problemas”.*
2. *“Pelo que vi as pessoas ainda não tem a cultura de participar em comunidades e de trabalhar colaborativamente. A cultura da empresa promove a atitude objetiva e efetiva, sem espaço para discussão e meditação sobre problemas. As comunidades tem que traduzir essa característica”.*

B. Elogios e Sugestões para as Comunidades

Nessa categoria estão descritos os elogios para os criadores, desenvolvedores, responsáveis e mantenedores das comunidades. Foram destacadas:

1. *“Parabenizar a todos que mantêm essa Comunidade Ativa, disseminando conhecimentos específicos e gerais de forma colaborativa”.*
2. *“Ótima Comunidade, com excelentes discussões e oportunidades de melhorar o conhecimento”.*
3. *“Excelente iniciativa y experiencia el poder compartir con otros profesionales del área para la retroalimentación de conocimientos y el acceso a nuevas informaciones que ayudan al desarrollo personal y profesional”.*

Também foram indicadas algumas sugestões de melhoria para as comunidades em geral. Foram destacadas:

1. *“O fato da organização ter as comunidades é extremamente louvável. Porém entendo que deveria ser um pouco mais dinâmico a exemplo do modelo de benchmarking de práticas e processos de suprimentos realizados pelo grupo Benchsup”.*
2. *“Deveria ser melhorada a comunicação entre as comunidades e os integrantes”.*

3. *“Debería socializarse mucho mas esta herramienta”.*
4. *“Sugiro que esta prática se mantenha sempre presente na organização, pois é de grande valia”.*

C. Comunidades, Grupos Específicos e Assuntos abordados

Dentro dessa categoria foram agrupadas todas as informações e sugestões relacionadas às comunidades e seus grupos específicos, além dos assuntos abordados por eles. Foram destacadas:

1. *“Poderia ter uma comunidade para a área de saúde”.*
2. *“Muito importante a criação de novos grupos e ou comunidades”.*
3. *“Gostaria de ter um grupo da área de P&O”.*
4. *“Gostaria de mais assuntos relacionados a guindaste”.*

D. Locais, Linguagens e Idiomas

Nessa categoria foram agrupadas as opiniões sobre os locais abordados nas comunidades e onde são realizados os Encontros Presenciais. Alguns membros destacam que o foco das comunidades e dos Encontros Presenciais é o Brasil, e sugerem que outros países também entrem no cenário, já que a empresa é multinacional e os membros das comunidades estão espalhados por vários países. Foram destacadas:

1. *“Deveríamos ter mais temas relativos aos ambientes onde atuamos. Muita informação é relativa ao Brasil”.*
2. *“Ainda sinto dificuldade para participar estando fora do Brasil. Os temas, de maneira geral, referem-se MUITO ao contexto brasileiro e nós que estamos fora acabamos não conseguindo interagir muito”.*
3. *“Fica a dica para realização de encontros presenciais e cursos nos países de atuação, e não somente no Brasil, o que dificulta um pouco para quem atua fora”.*

Também foi aborda a linguagem utilizada, com sugestões para a utilização de outros idiomas, além do português. Foram destacadas:

1. *“As Comunidades de Conhecimento deveriam apostar na comunicação em inglês, uma vez que a empresa está em diversas partes do mundo e possui colaboradores de várias nacionalidades”.*

2. *“Elaboração conjunta de um cadastro de **materiais trilingues** (português - espanhol - inglês), extraído do banco de dados de cada obra”.*

E. Participação dos Membros nas Comunidades

Dentro dessa categoria foram agrupadas as opiniões dos membros sobre suas próprias atuações nas comunidades. Assim, de acordo com os membros que não acessam, foram destacadas:

1. *“**Não acesso muito devido a tempo**”.*
2. *“**A crítica é a mim mesma, dedicar um tempo maior para participar mais**”.*

Membros que acessam, mas, no entanto, são apenas expectadores das comunidades, foi destacada:

*“Percebo-me enquanto **usuário curioso, identificando como funciona o fórum e acompanhando discussões**”.*

Membros que acessam e compartilham informações e conhecimentos, foi destacada:

1. *“**Graças a Deus pude contribuir com alguns trabalhos e tive a honra de receber dois prêmios destaques**”.*
2. *“**Fico satisfeito de participar das comunidades, vejo que as dúvidas não são só minhas. Ao compartilhar os problemas locais vejo a preocupação de todos em ajudar, assim contribuindo no meu aprendizado com inovações e tecnologias**”.*

Dentre as opiniões, uma delas explica o motivo pelo qual o membro não compartilha informações:

1. *“**[...] Deixo de compartilhar porque penso ‘ninguém vai ler mesmo’. Acredito que isso possa acontecer com outras pessoas [...]**”.*

F. Atuação e Interação nas Comunidades e com outras Mídias

Nessa categoria foram organizadas as opiniões sobre a necessidade de maior participação e interação dos membros, foram destacadas:

1. *“**Es necesario mayor interacción y subir los problemas con las soluciones al portal**”.*
2. *“**Os membros deveriam ser mais ativos na comunidade**”.*
3. *“**É preciso haver mais contribuição dos participantes**”.*

4. *“É preciso estimular aos profissionais a postarem suas experiências, dando a oportunidade para que outras pessoas aprendam sem precisar inventar algo que já foi criado”.*
5. *“Acredito que precisamos ter mais interação além dos encontros presenciais, que ocorrem anualmente”.*
6. *“Precisamos captar mais integrantes”.*

Quanto às críticas referentes a atuação dos membros, foram destacadas:

1. *“É raríssimo ver os participantes postando dúvidas, problemas e soluções, como por exemplo, num exercício de benchmarking - dividindo experiências, sucessos e insucessos. Normalmente, o que se vê são postagens de eventos, congressos, workshops, propagandas, etc”.*
2. *“As comunidades de fato contribuem, mas entendo que algumas pessoas não fazem bom uso, postando comentários desnecessários”.*

Com relação à participação dos líderes, foram destacadas:

1. *“A interação deveria ser estimulada e provocada pelos líderes”.*
2. *“Todas as lideranças poderiam participar mais das comunidades de conhecimento”.*
3. *“Acho que os líderes das comunidades deveriam ser mais proativos e comunicarem mais os conteúdos disponíveis”.*
4. *“As Comunidades que mais dão resultados são as que têm forte presença e participação do Líder, além de regras de utilização dos fóruns. A de sustentabilidade é um exemplo”.*

Sugestões para promover a integração entre os membros, foram destacadas:

1. *“Acho que as Comunidades só funcionam se, de fato, houver participação para promover a interação. É importante o papel da Empresa ou da área responsável pela facilitação dos grupos/comunidades, pois muitas vezes, são eles que definem o ritmo da comunidade e o nível de envolvimento dos integrantes”.*
2. *“Não sei ao certo, mas acredito que se tivermos um mediador para indicar as respostas aos novatos, e orientar o grupo de modo geral, ganha-se tempo nas discussões, evitando que assuntos repetidos entrem em pauta”.*

3. “Uma **moderação atuante na lista de discussão e repasse de atualização quanto às orientações gerais da liderança maior sobre a política do Grupo** voltada para a questão da sustentabilidade”.

Opiniões sobre a interação das comunidades com outras mídias, foram destacadas:

1. “*Acredito que deveria ter **por parte do Gestor da Comunidade uma interação e troca de notícias melhores. Uma ligação da comunidade com as outras mídias da empresa, como, por exemplo, as revistas e portais existentes. Às vezes parece que são esferas de comunicação completamente diferentes, mas acabam contendo o mesmo propósito de comunicação***”.
2. “***Inserir matérias na “Revista Informa” da empresa***”.

G. Divulgação e Incentivo à Participação

Dentro dessa categoria foram agrupadas as informações sobre a divulgação das comunidades e de todas as atividades realizadas por elas, de forma que mais integrantes da empresa tomem conhecimento delas, além de incentivar a participação dos seus membros, foram destacadas:

1. “***É uma ótima ferramenta deveria ser mais divulgada***”.
2. “***Maior divulgação da ferramenta, não são todos os integrantes que conhecem***”.
3. “***Ter mais divulgação das comunidades existentes***”.
4. “***Para tornar as comunidades mais efetivas, há necessidade de uma maior divulgação interna para que os integrantes tenham conhecimento da existência delas. Já percebi que há uma grande quantidade de pessoas que desconhecem as comunidades disponíveis***”.
5. “***A comunidade deveria divulgar para toda a empresa as obras e projetos em andamento que lhe correspondam e suas respectivas equipes dirigentes, incluindo os fatores e experiências que contribuíram para aumento da produtividade***”.

Uma das opiniões demonstrou como as próprias comunidades se articulam para buscar mais membros e especialistas sobre os assuntos tratados:

“***Precisaria ser mais divulgada. Embora tenha sido a Comunidade que me achou e não eu a ela***”.

H. Encontros Presenciais

Nessa categoria foram organizadas as opiniões referentes aos Encontros Presenciais. Os membros abordaram sobre a importância e realizaram elogios sobre os encontros, foram destacadas:

1. *“Gosto muito dos encontros presenciais e das palestras ministradas nelas, além de conhecer pessoas que trabalham na mesma área e que podem nos dar apoio”.*
2. *“Boas as apresentações e cases”.*
3. *“Acho simplesmente sensacional. O encontro nos proporciona conhecimento, atualização e aprendizado”.*
4. *“Os encontros das comunidades é um ponto muito forte para recarregar as baterias para o ano seguinte”.*

De acordo com as sugestões para melhoria, foram destacadas:

1. *“Os encontros devem ser mais constantes”.*
2. *“Nos encontros presenciais é onde há mais troca de conhecimentos e deveriam ser mais divulgados estimulando a participação de colaboradores de vários níveis (técnicos, gerentes, diretores de contratos, etc.)”.*
3. *“Os encontros presenciais são divulgados com pouca antecedência, fazendo com que os integrantes do exterior (meu caso) não possam se programar para atender aos encontros”.*
4. *“[...] o contato é tão distante de um encontro ao outro que acabamos não inserindo no dia a dia. Entendemos nesses encontros como algumas unidades resolveram seus problemas, sendo de extrema importância a continuidade”.*
5. *“Los líderes deben dar mas facilidades para asistir a los encuentros. Incluir mas información técnica”.*
6. *“Que tal um encontro de todas as comunidades juntas? Poderia ser no final do ano, onde os Líderes das Comunidades fariam um relatório das atividades do ano e depois teria uma confraternização”.*

I. Fóruns de Discussão

Dentro dessa categoria, foram organizadas as opiniões sobre os Fóruns de Discussão. Os membros abordaram sobre a importância dessa ferramenta, onde foi destacada:

1. “Me gusta mucho cuando hay una discucion en los fórums”.

De acordo com as sugestões para os Fórums de Discussão, foram destacadas:

1. *“Como todo o fórum deve se fazer o acompanhamento dos problemas e dúvidas, isto é, quando resolvido deveria ser dado como concluído ou existir um modo de classificar a melhor resposta para que integrantes com problemas futuros encontrem a melhor solução”.*
2. *“Fórums virtuais podem ser interessantes para envolver mais as pessoas, a baixo custo”.*
3. *“Procurar melhorar as ferramentas de utilização dos fórums”.*
4. *“Os Líderes das comunidades poderiam provocar mais fórums com fatos que ocorreram nas obras, porque às vezes o conhecimento fica limitado aos integrantes de cada obra”.*

J. Cursos de Capacitação

Dentro dessa categoria foram organizadas as opiniões sobre os cursos de capacitação desenvolvidos pelas comunidades. Foram indicadas algumas sugestões para a realização de novos cursos e realizados elogios para alguns cursos ministrados, foram destacadas:

1. *“O retorno aos integrantes, principalmente os que buscam aprendizado na área do conhecimento, é ainda maior quando as comunidades desenvolvem cursos de capacitação associados. O formato utilizado no curso de Capacitação em Pavimentação, proposto pela comunidade de Rodovias foi perfeito para propiciar aprendizado acadêmico, contatos e atualização com as práticas da organização”.*
2. *“Deberian crear mas cursos mensualmente durante el año”.*
3. *“Debe ser feito um conjunto mais específico de formação para os membros da comunidade”.*

K. Portal e Acessibilidade às Comunidades

Nessa categoria foram organizadas as opiniões sobre o Portal das Comunidades. Assim, os membros abordaram sobre a importância do portal e realizaram algumas sugestões de melhorias. Também foram indicadas outras formas de acesso às comunidades, foram destacadas:

1. *“A facilidade de acesso é fundamental para fomentar a participação”.*
2. *“O Portal permite fácil acesso, mas acho que a ferramenta ainda é subutilizada”.*
3. *“Las comunidades deberían tener medios de interacción mas rapidos para asi procurar **compartir la información en tiempo real**. Deben facilitar el acceso ya que en ocasiones es dificil ingresar por problemas de indisponibilidad”.*
4. *“Mejorar el acceso al portal, porque algunas veces es lento”.*
5. *“Acho meio confuso, os temas são meio misturados”.*
6. *“As páginas da web necessitam ser mais interativas”.*
7. *“As informações inseridas no site se tratam muito mais de eventos do que de textos, reportagens, procedimentos e outros que poderiam ajudar outras unidades. Deveria existir alguém que coordene e faça o meio de campo com essa alimentação dos meios digitais, fazendo com que não percamos contato mesmo a grandes distancias”.*
8. *“Minha percepção é de que falta dentro da empresa uma ferramenta unificada onde seja possível criar um perfil como o do LinkedIn e onde as pessoas utilizem o seu perfil para participar de comunidades, onde fosse possível haver fóruns de discussão e também incluir vídeos e apresentações, tudo classificado por tags. No perfil do participante, fosse possível informar todas as obras as quais trabalhou e seus telefones e email de contato e o nome do seu líder. Também poderiam ser mostrados visualmente a hierarquia de liderança e também a rede de relacionamentos. Poderia ter chat e possibilitar o envio de mensagens e também acompanhamento pelo celular em uma aplicação mais leve que permitisse somente chat (como o do facebook e do Whatsapp) e chamadas por voz (como o do viber e do lime)”.*

L. Atualização das Informações Disponíveis

Dentro dessa categoria foram organizadas as informações sobre a necessidade de atualização das informações disponíveis nas comunidades, foram destacadas:

1. *“Falta atualização constante”.*
2. *“Son muy buenas, solo hace falta tener mas movimiento y actualizacion”.*

M. Pesquisa e Questionário

Nessa categoria foram organizadas as opiniões sobre esta pesquisa e o questionário aplicado aos membros. No geral, as opiniões abordaram sobre a importância deste estudo para motivar os membros a participarem das comunidades, sobre informações relativas às comunidades e sobre a extensão do questionário utilizado, foram destacadas:

1. *“Eu não tenho críticas, esta pesquisa me motiva a participar mais ativamente das comunidades que já pertencem”.*
2. *“Muitas perguntas”.*
3. *“Respondi ao questionário, pois gostaria de saber como participar mais das Comunidades”.*

Buscados os resultados do terceiro objetivo desta pesquisa, no próximo capítulo está traçado o perfil dos membros das comunidades, de acordo com os níveis de participação indicados por eles.

8 PERFIS DOS MEMBROS DAS COMUNIDADES

A partir dos dados coletados no questionário, de acordo com compartilhamento de informações nas comunidades (frequente, algumas vezes, raramente ou nunca), foram traçados os perfis dos membros, utilizando-se a classificação de Wenger, McDermot e Snyder (2002), que divide os participantes das comunidades em: **grupo central, participantes ativos e participantes periféricos**. Assim, foram definidos como:

- a) **membros centrais**: que compartilham informações frequentemente;
- b) **membros ativos**: que compartilham informações algumas vezes; e
- c) **membros periféricos**: que raramente ou nunca compartilham informações.

8.1 MEMBROS CENTRAIS

Do total de membros que responderam ao questionário, **29** informaram que **compartilham informações frequentemente**. Assim, para identificar quem são esses membros, foram selecionadas algumas questões sobre suas características principais e suas formas de atuação. Em cada questão selecionada, foi identificada a resposta fornecida pela maioria dos membros, assim, foi traçado um perfil geral destes membros.

Na tabela 32, a seguir, está descrito o perfil destes membros, a partir da maioria das respostas fornecidas. Uma observação a ser destacada é que, embora tenham informado que compartilham informações frequentemente, **07** deles informaram que não acessam os **Fóruns de Discussão**.

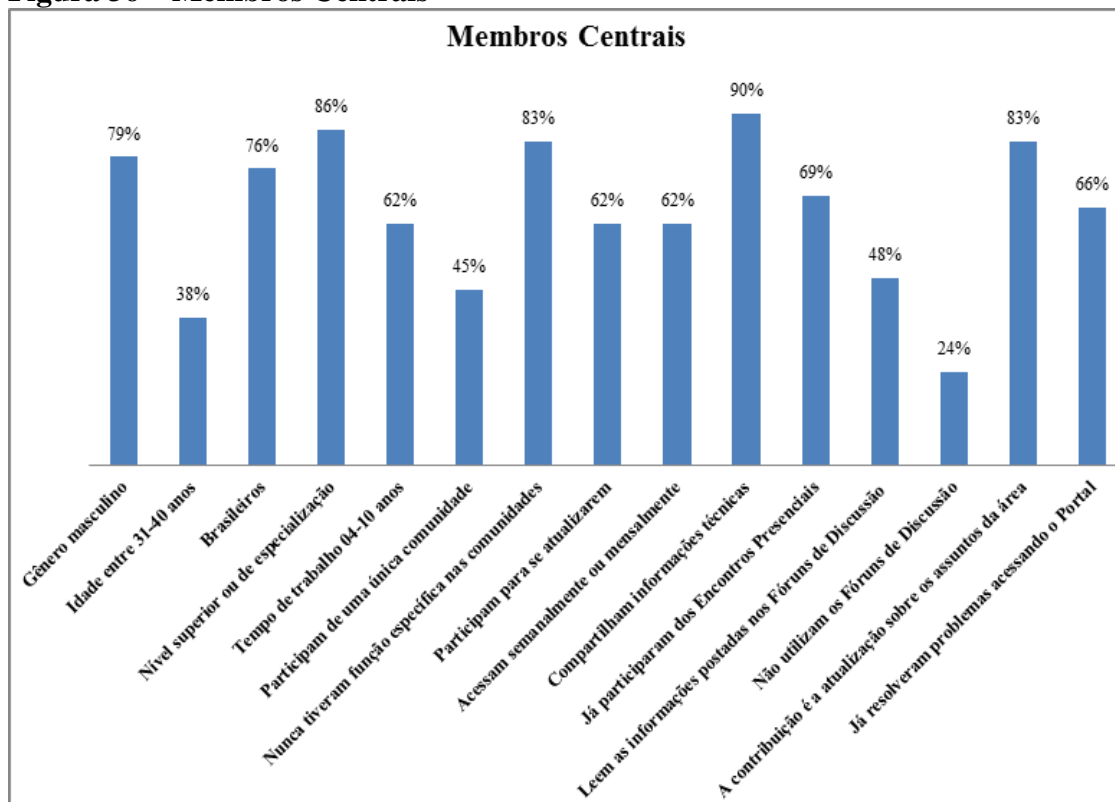
Tabela 32 – Membros Centrais

| Frequentemente compartilham informações | Quantidade de Respostas |
|---|--------------------------------|
| Gênero masculino | 23 |
| Faixa etária entre 31-40 anos | 11 |
| Nacionalidade brasileira | 22 |
| Ensino no nível superior ou de especialização | 25 |
| Tempo de trabalho na empresa entre 04-10 anos | 18 |
| Participam de uma única comunidade | 13 |
| Nunca tiveram função específica nas comunidades | 24 |
| O principal motivo de pertencerem às comunidades é para se atualizarem | 18 |
| A frequência de acesso é semanal ou mensal | 18 |
| Compartilhar as informações técnicas (projetos, relatórios, manuais, patentes etc.) | 26 |
| Já participaram dos Encontros Presenciais | 20 |
| Leem as informações postadas nos Fóruns de Discussão | 14 |
| Não utilizam os Fóruns de Discussão | 7 |
| A principal contribuição das comunidades para os seus membros é a atualização sobre os assuntos da área | 24 |
| Já resolveram problemas mediante o acesso às informações disponíveis no Portal | 19 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 36, a seguir, está descrita a porcentagem de membros, de acordo com as respostas informadas.

Figura 36 – Membros Centrais



Fonte: Autor (2014)

8.2 MEMBROS ATIVOS

Do total de membros que responderam ao questionário, **111** informaram que **compartilham informações algumas vezes**. Para se traçar o perfil desses membros, também foram selecionadas algumas questões sobre suas características principais e suas formas de atuação, e identificada a resposta fornecida pela maioria deles.

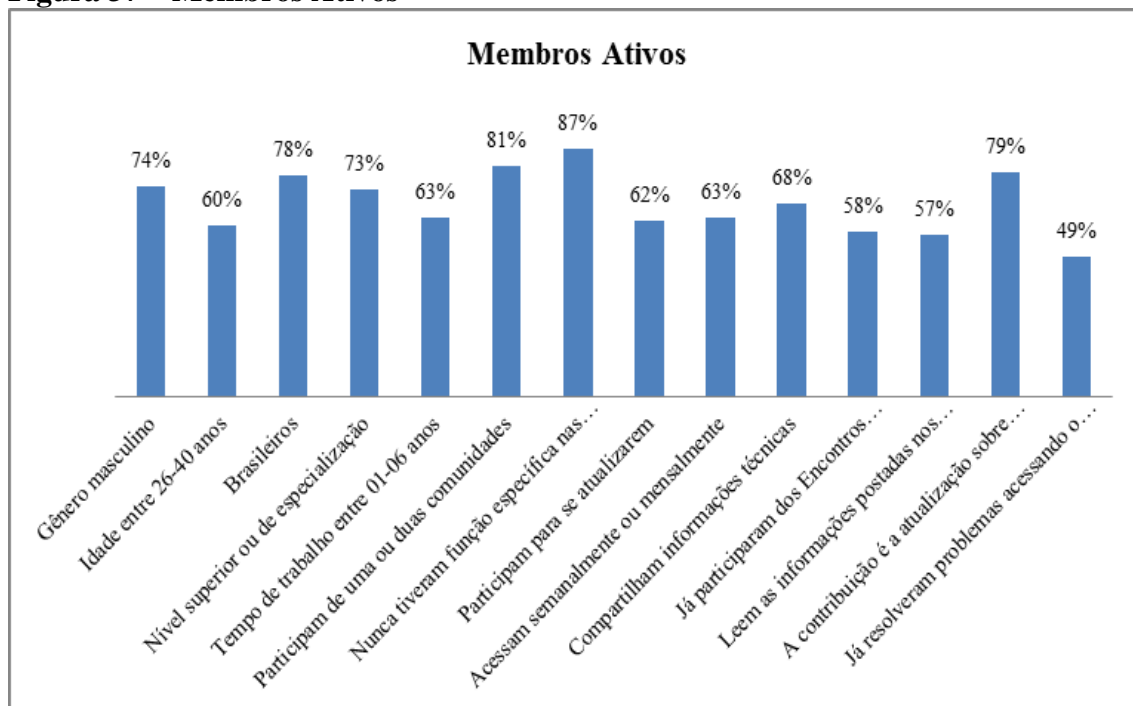
Na tabela 33, a seguir, está descrito o perfil destes membros, a partir da maioria das respostas fornecidas.

Tabela 33 – Membros Ativos

| Algumas vezes compartilham informações | Quantidade de Respostas |
|---|------------------------------------|
| Gênero masculino | 82 |
| Faixa etária entre 26-40 anos | 66 |
| Nacionalidade brasileira | 87 |
| Ensino no nível superior ou de especialização | 82 |
| Tempo de trabalho na empresa entre 01-06 anos | 70 |
| Participam de uma ou duas comunidades | 90 |
| Nunca tiveram função específica nas comunidades | 97 |
| O principal motivo de pertencerem às comunidades é para se atualizarem | 69 |
| A frequência de acesso é semanal ou mensal | 70 |
| Compartilham as informações técnicas (projetos, relatórios, manuais, patentes etc.) | 76 |
| Já participaram dos Encontros Presenciais | 64 |
| Leem as informações postadas nos Fóruns de Discussão | 63 |
| A principal contribuição das comunidades para os seus membros é a atualização sobre os assuntos da área | 88 |
| Já resolveram problemas mediante o acesso às informações disponíveis no Portal | 54 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 37, a seguir, está descrita a porcentagem de membros, de acordo com as respostas informadas.

Figura 37 – Membros Ativos

Fonte: Autor (2014)

8.3 MEMBROS PERIFÉRICOS

Do total de membros que responderam ao questionário, **356** informaram que **raramente ou nunca compartilham informações**. Para se traçar o perfil desses membros, da mesma forma que nos perfis anteriores, também foram selecionadas algumas questões sobre suas características principais e suas formas de atuação, e identificada a resposta fornecida pela maioria deles.

Duas observações a serem destacadas é que, na primeira delas, observa-se que estes membros raramente ou nunca compartilham informações e **112** deles também informaram que **raramente ou nunca acessam o Portal das Comunidades**. E a outra observação é que, embora raramente ou nunca compartilhem informações e nem acessem o portal, **134** deles **já resolveram problemas mediante o acesso às informações disponíveis no Portal**. Esses dados confirmam as informações dos autores Wenger, McDermot e Snyder (2002) de que muitas vezes estes membros não são tão passivos como parecem, pois eles estão aprendendo com as comunidades e colocando em prática os conhecimentos adquiridos.

Na tabela 34, a seguir, está descrito o perfil destes membros, a partir da maioria das respostas fornecidas.

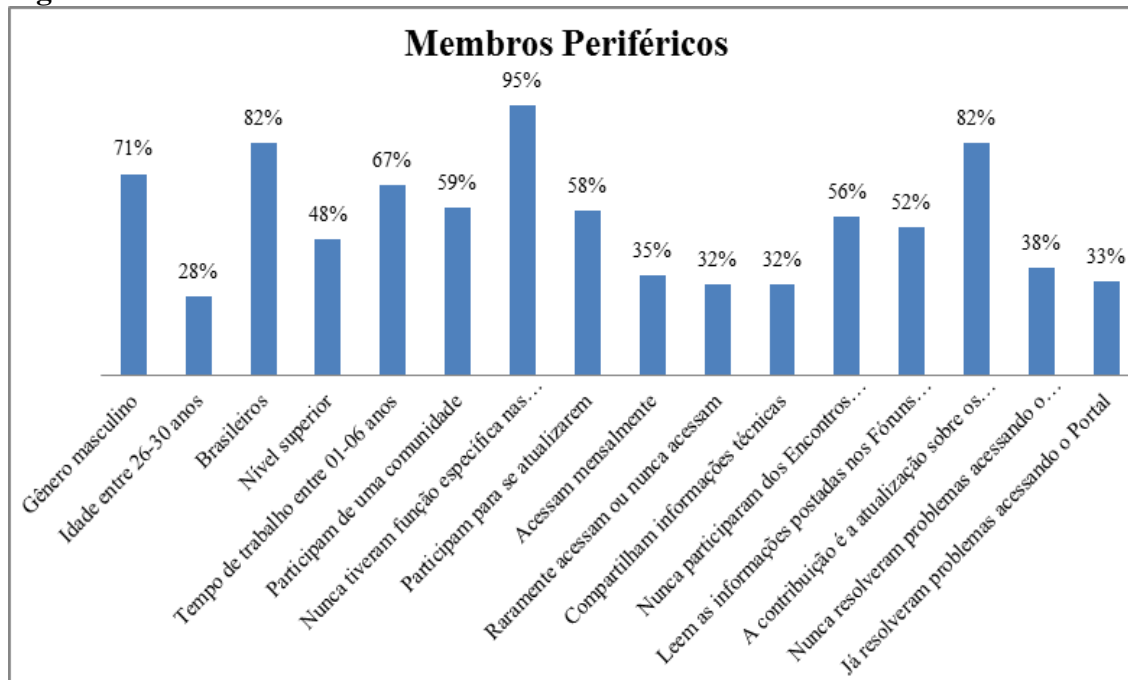
Tabela 34 – Membros Periféricos

| Raramente ou nunca compartilham informações | Quantidade de Respostas |
|---|--------------------------------|
| Gênero masculino | 251 |
| Faixa etária entre 26-30 anos | 98 |
| Nacionalidade brasileira | 292 |
| Ensino no nível superior | 172 |
| Tempo de trabalho na empresa entre 01-06 anos | 237 |
| Participam de uma comunidade | 210 |
| Nunca tiveram função específica nas comunidades | 339 |
| O principal motivo de pertencerem às comunidades é para se atualizarem | 207 |
| A frequência de acesso é mensal | 123 |
| Raramente acessam ou nunca acessam | 112 |
| Compartilham as informações técnicas (projetos, relatórios, manuais, patentes etc.) | 115 |
| Nunca participaram dos Encontros Presenciais | 198 |
| Leem as informações postadas nos Fóruns de Discussão | 186 |
| A principal contribuição das comunidades para os seus membros é a atualização sobre os assuntos da área | 293 |
| Nunca resolveram problemas mediante o acesso às informações disponíveis no Portal | 150 |
| Já resolveram problemas mediante o acesso às informações disponíveis no Portal | 134 |

Fonte: Autor (2014)

Na figura 38, a seguir, está descrita a porcentagem de membros, de acordo com as respostas informadas.

Figura 38 – Membros Periféricos



Fonte: Autor (2014)

8.4 RELAÇÕES ENTRE OS MEMBROS

Traçados os perfis dos membros centrais, ativos e periféricos, foi realizada uma comparação entre eles. Assim, verificou-se que das **14 características traçadas, 07 são semelhantes**, e são as características gerais dos membros das Comunidades de Conhecimento da empresa analisada. Os membros são:

- gênero masculino;
- brasileiros;
- nunca tiveram função específica nas comunidades;
- participam das comunidades para se atualizarem;
- compartilham informações técnicas;
- leem as informações postadas nos Fóruns de Discussão; e
- a principal contribuição para os membros é a atualização sobre os assuntos da área.

Com relação às outras 07 características, se verifica que:

- as faixas etárias apresentam algumas diferenças: os **membros centrais** estão dentro de uma faixa etária que compreende 09 anos, entre os **31-40 anos**; já os **membros ativos** estão numa faixa etária mais extensa, que compreende 14 anos, entre os **26-40 anos**; e os **membros periféricos** estão numa faixa que compreende 04 anos, dos **26-30 anos**;
- os **membros centrais e ativos** possuem nível **superior ou especialização** e os **membros periféricos** possuem **nível superior**;
- os **membros centrais** possuem mais tempo de trabalho na empresa, entre **04-10 anos**, enquanto os membros **ativos e periféricos** possuem entre **01-06 anos**;

- d) os **membros centrais e periféricos** participam de **uma única comunidade** e os **membros ativos** participam de **uma ou duas**;
- e) os **membros centrais e ativos** acessam o Portal das Comunidades **semanalmente ou mensalmente** e os **membros periféricos** acessam **mensalmente**;
- f) os **membros centrais e ativos já participaram dos Encontros Presenciais** e os **membros periféricos nunca participaram**; e
- g) os **membros centrais e ativos já resolveram problemas acessando o Portal** e os **membros periféricos nunca resolveram**.

No quadro 6, a seguir, são demonstradas as relações entre os membros.

Quadro 6 – Relações entre os membros

| Membros Centrais | Membros Ativos | Membros Periféricos |
|---|---|---|
| <p>Gênero masculino</p> <p>Idade entre 31-40 anos</p> <p>Brasileiros</p> <p>Nível superior ou de especialização</p> <p>Tempo de trabalho na empresa 04-10 anos</p> <p>Participam de uma única comunidade</p> <p>Nunca tiveram função específica nas comunidades</p> <p>Participam para se atualizarem</p> <p>Acessam semanalmente ou mensalmente</p> <p>Compartilham informações técnicas</p> <p>Já participaram dos Encontros Presenciais</p> <p>Leem as informações postadas nos Fóruns de Discussão</p> <p>A principal contribuição para os membros é a atualização sobre os assuntos da área</p> <p>Já resolveram problemas acessando o Portal</p> | <p>Gênero masculino</p> <p>Idade entre 26-40 anos</p> <p>Brasileiros</p> <p>Nível superior ou de especialização</p> <p>Tempo de trabalho entre 01-06 anos</p> <p>Participam de uma ou duas comunidades</p> <p>Nunca tiveram função específica nas comunidades</p> <p>Participam para se atualizarem</p> <p>Acessam semanalmente ou mensalmente</p> <p>Compartilham informações técnicas</p> <p>Já participaram dos Encontros Presenciais</p> <p>Leem as informações postadas nos Fóruns de Discussão</p> <p>A principal contribuição para os membros é a atualização sobre os assuntos da área</p> <p>Já resolveram problemas acessando o Portal</p> | <p>Gênero masculino</p> <p>Idade entre 26-30 anos</p> <p>Brasileiros</p> <p>Nível superior</p> <p>Tempo de trabalho entre 01-06 anos</p> <p>Participam de uma comunidade</p> <p>Nunca tiveram função específica nas comunidades</p> <p>Participam para se atualizarem</p> <p>Acessam mensalmente</p> <p>Compartilham informações técnicas</p> <p>Nunca participaram dos Encontros Presenciais</p> <p>Leem as informações postadas nos Fóruns de Discussão</p> <p>A principal contribuição para os membros é a atualização sobre os assuntos da área</p> <p>Nunca resolveram problemas acessando o Portal</p> |

Fonte: Autor (2014)

Após as análises e discussões sobre os dados coletados, de acordo com os objetivos específicos definidos para esta pesquisa, finalmente, serão realizadas as conclusões sobre este estudo e as considerações finais.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Focada nas redes de conhecimento empresariais, esta pesquisa, embasada pelas áreas de Ciência da Informação, Ciência da Administração e Gestão de Conhecimento, tinha como objetivo geral verificar como os participantes de uma rede de conhecimento empresarial utilizam este ambiente no desenvolvimento de suas atividades de trabalho.

Assim, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional brasileira, com atuação em 40 países (nos 04 continentes: África, América, Ásia e Europa), além do Brasil; reconhecida internacionalmente pelos negócios que desenvolve nos setores: engenharia, construção, investimentos em infraestrutura e energia; e que possui uma rede de conhecimento, criada em 2001, na qual, atualmente, existem 15 comunidades ativas, denominadas de “Comunidades de Conhecimento”.

A pesquisa de campo foi realizada com os membros dessas comunidades e com os responsáveis pelo funcionamento da rede de conhecimento. Como ferramentas para a coleta de dados foram utilizadas: entrevistas, pesquisas bibliográfica e documental, observação simples e questionário.

Ao longo da investigação, foram realizadas duas entrevistas abertas com as integrantes da empresa analisada, responsáveis pelas comunidades, e uma com o consultor responsável pela criação do modelo das comunidades (apêndices A, B e C). Também foram efetuadas quatro visitas aos escritórios da empresa, localizados nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro. Durante essas visitas, foi realizada a análise das publicações produzidas e/ou vinculadas interna e externamente e no Portal das Comunidades de Conhecimento (disponível na intranet) e foi verificada a rotina de trabalho dos responsáveis pelas comunidades.

Para completar a coleta dos dados, foi realizada a observação do Encontro Presencial da Comunidade de Equipamentos (apêndice D) e aplicado um questionário com 25 questões (fechadas, de múltipla escolha e abertas) para os **6.296 membros das comunidades**, que obteve um retorno de 496 respostas, ou seja, de **7,87% da população pesquisada**.

A partir da utilização dessas ferramentas, foram verificados os três objetivos propostos para o desenvolvimento deste estudo. De acordo com o primeiro deles, que era **definir o que é uma rede de conhecimento em uma empresa, com foco em sua**

origem, sua estrutura e seu funcionamento, a partir da coleta de dados e das análises realizadas verificou-se que:

- a) na empresa analisada, a rede de conhecimento é constituída pelas “Comunidades de Conhecimento”;
- b) essas comunidades são formadas por grupos de integrantes com saberes sobre determinado tema, projeto, serviço ou produto, que se correlacionam para desenvolverem um conjunto diversificado de conhecimentos, o qual, por sua vez, permite a disseminação de informações e experiências;
- c) surgiram pela necessidade de focar as soluções da empresa nas pessoas e não somente na tecnologia;
- d) são criadas a partir de demandas de capacitação, vindas do mercado;
- e) propiciam a aplicação do princípio da **educação pelo trabalho**, expresso na **cultura organizacional da empresa**;
- f) possuem interessados voluntários, já que a outra **base da filosofia da empresa é o espírito de servir**;
- g) a primeira comunidade implantada foi a de Barragens e Usinas, em 2001;
- h) atualmente, existem 15 comunidades ativas, divididas em dois grupos:
 - ✓ verticais: por segmentos, relacionados aos negócios da empresa; e
 - ✓ horizontais: por temas transversais, que permeiam todos os negócios.
- i) nas comunidades existem as funções de:
 - ✓ líder;
 - ✓ comitê de coordenação;
 - ✓ membro;
 - ✓ multiplicador; e
 - ✓ coordenador da publicação “Melhores Práticas”.
- j) todas as informações sobre as comunidades estão disponíveis no Portal das Comunidades de Conhecimento, na intranet da empresa;
- k) no ambiente virtual são compartilhadas publicações, vídeos e outras informações, além da disponibilização de Fóruns de Discussão;
- l) para ter acesso ao portal, os funcionários devem efetuar um cadastro na comunidade de interesse;
- m) são realizados Encontros Presenciais com os membros; e
- n) são elaborados os fichários de “Melhores Práticas”.

Conforme o segundo objetivo, que se propôs **a identificar quem são os membros dessa rede e as formas de atuação nesse ambiente**. De acordo com as respostas coletadas e das análises realizadas, chegou-se à conclusão que, de uma forma geral, os membros têm as seguintes características:

- a) gênero masculino;
- b) faixa etária entre 26-30 anos;
- c) brasileiros;
- d) com nível superior;
- e) com formação em engenharia;
- f) trabalham no Setor de Engenharia;
- g) com o cargo de responsável;
- h) trabalham na empresa por um período entre 04-06 anos;
- i) participam a menos de 01 ano das comunidades;
- j) membros de 01 comunidade; e
- k) nunca tiveram função específica nas comunidades.

Também, de um modo geral, atuam nas comunidades da seguinte forma:

- a) participam das comunidades para se atualizarem;
- b) acessam o Portal das Comunidades mensalmente;
- c) buscam informações técnicas (projetos, relatórios, manuais, patentes, etc.);
- d) raramente ou nunca compartilham informações;
- e) compartilham informações técnicas (projetos, relatórios, manuais, patentes, etc.);
- f) utilizaram os Fóruns de Discussão para lerem as informações postadas; e
- g) já participaram de 01 Encontro Presencial.

E, finalmente, o terceiro objetivo, que buscou, junto aos membros, **quais são suas impressões sobre a utilização da rede de conhecimento no desenvolvimento do seu trabalho**. Também, a partir das respostas coletadas e das análises realizadas, chegou-se à conclusão que, de uma forma geral, as impressões indicadas pelos membros foram:

- a) para a empresa em geral, as comunidades contribuem com a melhoria da capacitação dos integrantes;
- b) para os seus membros, as comunidades contribuem com a atualização sobre os assuntos da área;
- c) já resolveram problemas na empresa, mediante o acesso das informações disponíveis no portal; e

- d) as opiniões pessoais abordaram as seguintes categorias:
- ✓ importância das comunidades;
 - ✓ elogios e sugestões para as comunidades;
 - ✓ comunidades, grupos específicos e assuntos tratados;
 - ✓ locais, linguagens e idiomas;
 - ✓ participação dos membros nas comunidades;
 - ✓ atuação e interação nas comunidades e com outras mídias;
 - ✓ divulgação e incentivo à participação;
 - ✓ Encontros Presenciais;
 - ✓ Fóruns de Discussão;
 - ✓ cursos de capacitação;
 - ✓ portal e acessibilidade às comunidades;
 - ✓ atualização das informações disponíveis; e
 - ✓ pesquisa e questionário.

De acordo com o nível de participação dos membros nas comunidades, foram traçados três perfis:

- a) **membros centrais**: que compartilham informações frequentemente;
- b) **membros ativos**: que compartilham informações algumas vezes; e
- c) **membros periféricos**: que raramente ou nunca compartilham informações.

A partir desses perfis foi realizada uma comparação entre eles. Assim, verificou-se que das **14 características traçadas, 07 são semelhantes**, e são as características gerais dos membros das Comunidades de Conhecimento da empresa analisada. Esses membros são:

- a) gênero masculino;
- b) brasileiros;
- c) nunca tiveram função específica nas comunidades;
- d) participam das comunidades para se atualizarem;
- e) compartilham informações técnicas;
- f) utilizaram os Fóruns de Discussão para lerem as informações postadas; e
- g) a principal contribuição para os membros é a atualização sobre os assuntos da área.

Com relação às outras 07 características, verifica-se que:

- a) as faixas etárias apresentam algumas diferenças: os **membros centrais**, entre os **31-40 anos**; os **membros ativos**, entre os **26-40 anos**; e os **membros periféricos** entre os **26-30 anos**;

- b) os **membros centrais e ativos** possuem nível **superior ou especialização** e os **membros periféricos** possuem **nível superior**;
- c) os **membros centrais** possuem mais tempo de trabalho na empresa, entre **04-10 anos**, enquanto os membros **ativos e periféricos** possuem entre **01-06 anos**;
- d) os **membros centrais e periféricos** participam de **uma única comunidade** e os **membros ativos** participam de **uma ou duas**;
- e) os **membros centrais e ativos** acessam o Portal das Comunidades **semanalmente ou mensalmente** e os **membros periféricos** acessam **mensalmente**;
- f) os **membros centrais e ativos já participaram dos Encontros Presenciais** e os **membros periféricos nunca participaram**; e
- g) os **membros centrais e ativos já resolveram problemas acessando o Portal** e os **membros periféricos nunca resolveram**.

Com o intuito de responder à questão de pesquisa, definida para este estudo, ou seja, como os participantes de uma rede de conhecimento empresarial utilizam este ambiente no desenvolvimento de suas atividades de trabalho?

Para responder a essa questão, foi levantada uma hipótese inicial de que grande parte dos participantes de uma rede de conhecimento ainda atuam como observadores deste ambiente, ou seja, não a utilizam como ferramenta de trabalho no desenvolvimento de suas atividades. De uma forma geral, ficam atentos ao que acontece neste ambiente, mas não participam ativamente dele, já que a partilha de informações envolve algumas questões, como a cultura da empresa, o *status* pessoal, entre outras.

A partir da análise dos dados coletados, essa hipótese foi confirmada e também chegou-se a outras conclusões:

- a) a rede de conhecimento tem uma imagem positiva junto aos membros das comunidades, pois ela está diretamente relacionada com as concepções filosóficas que fazem parte da cultura da organização. Em uma empresa multinacional **descentralizada**, ela propicia um ambiente de integração entre os membros, que são **pessoas de conhecimento**, pois possuem experiência pela prática do trabalho que realizam. Essa integração auxilia na realização da **educação pelo trabalho**, a partir do compartilhamento de informações e de conhecimentos. Todo trabalho realizado nas comunidades pelos membros é de forma voluntária e está alinhado ao **espírito de servir**;
- b) os membros participam das comunidades para se **atualizarem** e que a maior contribuição da rede para eles e para os demais membros é a **atualização sobre os**

assuntos da área. Consideram que, para a empresa, as comunidades contribuem com **a melhoria da capacitação dos integrantes;**

- c) a frequência de **acesso às comunidades é mensal**, ou seja, pouco frequente. No entanto, vários membros reconhecem que precisam participar mais ativamente;
- d) os membros **raramente ou nunca compartilham informações** e os motivos indicados foram a **“falta de tempo”** e a **“falta de informações para compartilhar”**;
- e) tanto as informações buscadas como as compartilhadas pelos membros são **técnicas** (projetos, relatórios, manuais, patentes, etc.), o que demonstra que **as comunidades ainda estão muito centradas na informação formal e registrada;**
- f) os **Fóruns de Discussão** são utilizados para os **membros lerem as informações postadas**, confirmando, mais uma vez, que os membros **não compartilham informações;**
- g) os membros **participam dos Encontros Presenciais**, porém informaram que gostariam de poder participar mais, pois é o momento onde eles podem interagir face a face, ou seja, além da importância do ambiente virtual para a interação, os membros abordaram sobre a importância dos encontros na vida real;
- h) os membros **já resolveram problemas na empresa, mediante o acesso das informações disponíveis no portal das comunidades**, demonstrando, mais uma vez, que **as comunidades ainda estão muito centradas na informação formal e registrada;** e
- i) dentre as funcionalidades da rede, os membros sugeriram: que sejam criadas **mais comunidades e mais grupos temáticos;** que **o foco não seja somente no Brasil** e que sejam adotados **outros idiomas**, além do português; que sejam criadas algumas formas para se promover uma maior **interação entre os membros;** que as redes sejam mais **divulgadas**, estimulando a **participação dos membros;** que sejam realizados **mais Encontros Presenciais** nas comunidades; que sejam realizados mais **cursos de capacitação** nas comunidades; que o **Portal das Comunidades de Conhecimento seja mais interativo** e que **melhore a sua acessibilidade;** e que **as informações disponíveis sejam atualizadas.**

De uma forma geral, verifica-se que os membros das comunidades não compartilham informações, e eles sabem disso, tanto que muitas respostas tentaram justificar essa atitude. Os poucos membros que compartilham, ainda estão muito

focados nas informações técnicas registradas, porém um repositório de informações atenderia muito bem a essa necessidade, no entanto, a rede de conhecimento proporciona muito mais que isso.

Os membros ainda agem como expectadores da rede, no entanto, são os atores no desempenho das atividades nos seus ambientes de trabalho, só precisam trazer essa atuação para as comunidades. Como preconiza a própria cultura da organização, eles são as pessoas de conhecimento.

Os Fóruns de Discussão poderiam ser transformados em *chats online* nas comunidades, onde os membros ficassem disponíveis durante todo tempo em que estiverem no trabalho, para que as dúvidas e os problemas fossem discutidos em tempo real, e que as discussões ficassem registradas como nos Fóruns.

A empresa está atuando no mundo real e precisa que as decisões sejam tomadas rapidamente, não há tempo de esperar que algum membro entre no portal, veja o problema e talvez responda. O ambiente online precisa ser melhor utilizado, pois serve para encurtar as distâncias, aproximar pessoas e diminuir o tempo de resposta.

Alguns membros podem pensar que se ficarem conectados o tempo todo não irão mais trabalhar e que começarão a resolver problemas dos outros ao invés dos seus. No entanto, os membros agem voluntariamente e eles deverão dar as suas prioridades, além do mais, as conversas serão sobre trabalho e tudo ficará registrado para que os demais vejam.

Com relação aos Encontros Presenciais, o registro em vídeo é uma excelente iniciativa, pois serve como um importante recurso para a atuação dos multiplicadores, que selecionam os casos mais relevantes para disseminarem em seus ambientes. No entanto, os membros em geral, não têm tempo para assistirem aos vídeos dos encontros, até porque, normalmente, eles duram 2 dias. Assim, além da gravação, que deve ser mantida, seria interessante que fossem designados alguns membros da comunidade para relatarem tudo o que ocorreu durante o encontro.

Quanto aos líderes, normalmente, são pessoas com muita experiência e, por conta disso, sempre estarão ocupados desenvolvendo suas atividades na empresa, sem terem tempo para se dedicarem às comunidades. Assim, é preciso que eles deleguem mais as suas responsabilidades para o grupo, todos devem participar, sem sobrecarregar ninguém, já que as comunidades não são a finalidade do trabalho dos membros e sim o meio para auxiliá-los na execução das suas tarefas na empresa.

É necessário que os líderes, juntamente com o apoio dos demais membros, criem meios para incentivar a colaboração numa empresa descentralizada, onde encontram-se dois tipos de pessoas: as que desejam se aproximar dos demais para compartilharem experiências e as que estão acostumados a tomarem as suas próprias decisões, já que a descentralização promove a autonomia de execução e, ao mesmo tempo, o isolamento profissional dos demais setores de trabalho da empresa.

Os profissionais que estão a mais tempo na organização estão acostumados a executarem suas metas por si mesmos. De acordo com as respostas obtidas no questionário, verificasse que das 496 respostas, 446 são de membros que iniciaram as suas atividades na empresa no período de tempo em que as comunidades já haviam sido implantadas (menos de 1 ano a 15 anos), já que a rede de conhecimento tem aproximadamente 13 anos, ou seja, a maioria dos membros que responderam ao questionário entrarem na empresa no período em que as redes já faziam parte da rotina.

Enfim, as redes de conhecimento empresariais possuem importância, tanto para os seus membros quanto para as organizações que as utilizam, pois contribuem para que ocorram mudanças na forma de execução das atividades de trabalho, a partir do compartilhamento de informações e de conhecimentos, causando influências nos negócios desenvolvidos. Para alcançarem resultados, não devem ser impostas pelos gestores, no entanto, é necessário que sejam estruturadas para que as pessoas enxerguem o ambiente virtual, do qual elas também se constituem, como uma extensão do ambiente de trabalho e as suas funcionalidades como ferramentas que devem fazer parte da sua rotina.

Como considerações finais, verifica-se que as empresas, para executarem suas atividades fins, seja a produção de bens ou serviços, e atuarem no mercado, globalizado e competitivo, precisam estar sempre se atualizando e, por isso, são grandes produtoras e consumidoras de informação e de conhecimento.

Na realidade, as empresas são laboratórios vivos de experimentação e de aprendizado prático, que podem ser embasados pelas teorias desenvolvidas pela academia, aliás, necessitam das teorias que esta desenvolve para dar direcionamento e fundamentos para as suas práticas. Desta forma, se faz necessária a aproximação das empresas com a comunidade acadêmica, pois vivem em mundos completamente distintos, a primeira no campo prático e a segunda no campo teórico.

Assim, sugere-se para a realização de estudos futuros que sejam desenvolvidas mais pesquisas sobre o tema redes de conhecimento, com foco nas empresas, já que

muitas delas, tanto no Brasil como no exterior, além das redes informais, desenvolvidas naturalmente pela prática de trabalho de seus integrantes, estão criando ambientes virtuais e disponibilizando ferramentas para fomentar essa prática, de forma estruturada, já que são meios para o compartilhamento de informações e conhecimento.

Muitas pesquisas que têm sido realizadas sobre o tema redes de conhecimento e redes sociais que, em geral, possuem um foco quantitativo, onde os indicadores levantados indicam a quantidade de membros e de gênero, de compartilhamentos e de postagens, de tempo de participação, entre outros. No entanto é necessário que sejam realizadas mais pesquisas com enfoque qualitativo, ou seja, que verifiquem como essas redes estão estruturadas, como funcionam, quais as informações e conhecimentos são compartilhados, como é a participação dos membros dessas comunidades e como elas podem trazer benefícios para os locais que as desenvolvem. Essas práticas necessitam ser teorizadas, analisadas, documentadas e divulgadas, pois são parte da evolução da sociedade.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. C. **Comunidades de prática na Internet: um estudo de duas comunidades hospedadas em portais públicos brasileiros**. 2012. 128 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 1, p. 170-191, jan./abr. 2009.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009.

BARROS, J. S. et al. Gestão do conhecimento: ações e ferramentas para a superação de barreiras no compartilhamento do conhecimento. **Ponto de Acesso**, v. 4, n. 2, p. 33-57, ago./set. 2010.

BASTOS, J. T. S. **Dicionário etymológico, prosódico e orthographico da língua portuguesa**. 2. ed. Lisboa: Livraria Editora, 1928.

BLUTEAU, R. **Vocabulario portuguez e latino**: aulico, anatomico, architectonico, bellico, botânico... Coimbra: Collegio das Artes da Companhia de Jesus, 1712. 8 v.

BORGES, M. E. N.; CAMPELLO, B. S. A organização da informação para negócios no Brasil. **Perspect. Cienc. Inf., Belo Horizonte**, v. 2, n. 2, p. 149 - 161. jul./dez.1997.

BORKO, H. Information Science: what is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, jan. 1968.

BRADLEY, A. J.; McDONALD, M. P. **Mídias sociais na organização**: como liderar implementando mídias sociais e maximizar os valores de seus clientes e funcionários. São Paulo: M. Books, 2013.

BRAGA, G. M. Informação, Ciência da Informação: breves reflexões em três tempos. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 24, n. 1, 1995.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 07 mar. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Tabela de áreas de conhecimento**. 2012b. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/tabela-de-areas-de-conhecimento>>. Acesso em: 28 fev. 2014.

BUCKLAND, M.K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Concept of Collaboration. In: PUTNIK, G. D., CUNHA, M. M. **Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations**. New York: Information Science Reference, 2008. (Volume I, A-F).

CAMPELLO, B. S. Organizações como fonte de informação. In: CAMPELLO, B. S.; CENDÓN, B. V.; KREMER, J. M. (Org.). **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. 2. reimp. Belo Horizonte: UFMG, 2007. p 35-48.

CAPURRO, R. Pasado, presente y futuro de la noción de información. In: ENCUENTRO INTERNACIONAL DE EXPERTOS EN TEORÍAS DE LA INFORMACIÓN: UN ENFOQUE INTERDISCIPLINAR, 1., 6-7 nov. 2008, León, España . **Anais...** León, España: Proyecto BITrum; Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO), 2008. Disponível em: <<http://www.capurro.de>>. Acesso em: 13 nov. 2013.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 11. ed. São Paulo: Paz e terra, 2008. 1 v.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um projeto para ação**. Rio de Janeiro: Elieser, 2001.

CAVALCANTI, M.; NEPOMUCENO, C. **O conhecimento em rede: como implantar projetos de inteligência coletiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Valoração do conhecimento: significação e identidade. **RAE**, São Paulo, v. 53, n. 2, p. 142-155, mar./abr. 2013.

CLOSS, L. Q.; FERREIRA, G. C. A transferência de tecnologia universidade-empresa no contexto brasileiro: uma revisão de estudos científicos publicados entre os anos 2005 e 2009. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 419-432, 2012.

CORMICAN, K.; DOOLEY, L. Knowledge sharing in a collaborative networked environment. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 6, n. 2, p. 105-114, 2007.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2008.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. USA: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUARTE, E. N. et al. Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidade de prática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 78-95, set./dez. 2008.

FUCHS, C. Transnational Space and the “Network Society”. **Century Society**, v. 2, n. 1, p. 49-78, feb. 2007.

GESTÃO: as ferramentas que disseminam as boas práticas na companhia. **Revista Petrobras**, v. 19, n. 175, p. 28-32, jul./ago. 2013. Disponível em: <<http://publicointernopetrobras.com/revistapetrobras/175>>. Acesso em: 13 nov. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDMAN, F. Podemos ainda aprender com Nonaka e Takeuchi? In: KM BRASIL - CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 9., 2010, Gramado, RS. **Anais...** Gramado, RS, 2010.

GOUVÊA, M. T. A.; PARANHOS, C. M.; REBELLO, C. L. Promovendo o aprendizado organizacional por meio de Comunidades de Prática. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.senac.br/bts/343/artigo-4.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2013.

GROPP, B. M. C.; TAVARES, M. G. P. **Comunidade de prática: gestão de conhecimento nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2007.

HOUAISS, A.; MAURO DE SALLES, V. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JUE, A. L.; MARR, J. A.; KASSOTAKIS, M. E. **As mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação competitividade e resultados**. São Paulo: Évora, 2010.

MACHADO, J. P. **Dicionário etimológico da língua portuguesa: com a mais antiga documentação escrita e conhecida de muitos dos vocábulos estudados**. 4. ed. Lisboa: Livros Horizonte, 1987. 5. v.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

MARTELETO, R. M. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em Ciência da Informação. **Pesq. Bras. Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 3, n. 1, p. 27-46, jan./dez. 2010.

MINAYO, M. C. S. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO, M. C. S. (Org.); DESLANDES, S. F; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. p. 61-77.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MULLER, C. C. Downloads ou uploads: a função pública do estado no compartilhamento do conhecimento produzido. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., Brasília, DF, março 2010. **Anais...** Brasília, DF, 2010.
Disponível em:
<http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_13/downloads_ou_uploads_a_funcao_publica_do_estado_no_compartilhamento_do_conhecimento_produzido.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, J. C. **Interdisciplinaridade na formação do administrador**: um dueto entre a ciência da informação e a ciência da administração. 2010. 199 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

OLIVEIRA, J. C.; PINHEIRO, L. V. R.; ANDRADE, A. R. A informação como objeto para construção do corpus interdisciplinar entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11., 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

PHELPS, C.; HEIDL, R.; WADHWA, A. Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 1115-1166, jul. 2012. Doi: 10.1177/0149206311432640.

PINHEIRO, L. V. R. **A Ciência da Informação entre a sombra e luz**: domínio epistemológico e campo interdisciplinar. 1997. 276 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

_____. Campo interdisciplinar da Ciência da Informação: fronteiras remotas e recentes. **Investigación Bibliotecológica**, México, v. 12, n. 25, p. 132-163, 1998.

_____. Inteligência competitiva como disciplina da Ciência da Informação e sua trajetória e evolução no Brasil. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. C. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006. p. 17-32.

_____. Configurações disciplinares e interdisciplinares da Ciência da Informação no ensino e pesquisa no Brasil. In: BORGES, Maria Manuel; CASADO, Elias Sanz (Orgs.). **A Ciência da Informação criadora de conhecimento**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, University Press, 2009. p. 99-11.

PINHEIRO, L. V. R.; LOUREIRO, J. M. M. Traçados e limites da ciência da informação. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, 1995. Disponível: < <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/531/483>>. Acesso em: 31 mar. 2012.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1983.

RAPINI, M. S. Interação Universidade-Empresa no Brasil: evidências do Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq. **Estud. Econ.**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 211-233, Jane./mar. 2007.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBREDO, J. Filosofia e Informação? Reflexões. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 4, n. 1, 2011.

ROSSETTI, A. et. al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008.

SANTANA, C. A et al. Redes sociais virtuais como objeto de estudo da ciência da informação: uma visão brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE TECNOLOGIA, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 4., 5-9 ago. 2013, Recife. **Anais Eletrônicos...** Recife: UFPE, 2013.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspec. Ci. Inf.**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, J. C. S. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 176-189, abr./jun. 2009.

SOUZA, Marcos Miranda. **Redes sociais como ferramentas de gestão do conhecimento**. 2012. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional)-Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2012.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 34 n. 2 p. 93-104, maio/ago. 2005.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. Mar. 2003. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70>. Acesso em: 02 jul. 2013.

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

APÊNDICE A – 1ª Entrevista

Entrevista realizada, em 19 de novembro de 2012, com a líder do setor responsável pelas Comunidades de Conhecimento da empresa pesquisada.

A empresa é de origem familiar. Foi fundada e administrada pelo patriarca da família, depois por seu filho e, em 2002, por seu neto. Atua em vários segmentos, como: construção, plataforma e exploração de petróleo, química e petroquímica, biocombustível, entre outros.

A **descentralização** é a marca registrada da empresa, e ela ocorre por meio das obras/projetos (pequenas empresas). Dessa forma, cada diretor, de cada obra, tem autonomia total, delegação responsável. Cada obra é uma “Ilha de competência”.

O fundador da empresa elaborou uma publicação sobre a cultura empresarial do grupo. Assim, a empresa está centrada nas pessoas.

A primeira iniciativa da rede de conhecimento foi o “**Prêmio Destaque**” (primeira base de conhecimento, já que todas as informações deste prêmio ficam disponibilizadas na intranet da empresa). Esse prêmio surgiu com o objetivo de fazer com que as pessoas se comunicassem, já que com a descentralização a empresa tinha o grande desafio de registrar as novidades que ocorriam nos outros ambientes. Nenhum gerente era obrigado a fazer relatório técnico, por exemplo, então todo o conhecimento aplicado em cada obra acabava ficando com a equipe do projeto.

O “Prêmio Destaque” tem periodicidade anual e estimula o exercício de aprimorar, cada vez mais, a produtividade, a criatividade, a inovação e a reutilização do conhecimento. No início, os prêmios eram viagens, produtos, etc., porém, a iniciativa passou a ter realmente valor para os integrantes quando os mesmos passaram a ser reconhecidos diretamente pelo presidente da empresa. Essa, então, passou a ser a maior motivação para os integrantes.

Este prêmio completou 20 anos em 2011 e hoje possui 6 categorias:

- g) inovação;
- h) jovem parceiro (um jovem idealiza ou escreve o projeto);
- i) meio ambiente;
- j) relações com a comunidade;
- k) segurança do trabalho; e
- l) reutilização do conhecimento (voltada para reutilização de algum conhecimento já registrado internamente na empresa).

A partir da utilização da intranet na empresa, notou-se que as pessoas começaram a ligar para perguntar sobre informações que, a princípio, não estavam disponíveis na rede. Foi, então, realizado um trabalho com uma empresa de consultoria. Dessa forma, foi detectada que as informações solicitadas estavam disponíveis na intranet, porém as pessoas tinham necessidade de ligar para perguntar. **Naquele momento, percebeu-se que o foco estava na tecnologia e não nas pessoas.**

Nesse contexto, em 2001, foi criada a primeira **comunidade de conhecimento** da empresa. Dessa forma, foram **criados grupos de integrantes com interesses comuns para trocarem conhecimentos** (ex: com relação ao assunto barragens e usinas, na época em que a comunidade foi criada, estavam sendo construídas vinte e duas usinas).

Uma observação que se deve destacar é que um dos conceitos essenciais da empresa é se educar pelo exemplo, aprender a partir do dia a dia. Assim, a partir da educação pelo trabalho, o líder de cada área segue os exemplos de sucesso.

As reuniões presenciais reúnem integrantes com experiência nos temas de suas respectivas comunidades. Durante a preparação do evento, que geralmente tem duração de dois dias, são escolhidos os melhores *cases* da empresa, referentes aos temas-chave daquela comunidade (*cases* de sucesso e insucesso). A grande arte está em conduzir a preparação dessas reuniões, selecionar os *cases* certos e garantir uma participação bem diversificada (diferentes países, negócios e projetos).

As reuniões seguem uma agenda e existe um roteiro a ser respondido durante o seu desenvolvimento. **O desafio deste trabalho é absorver e produzir, do grupo de especialistas, um aprendizado organizacional.**

Todas as reuniões são filmadas e disponibilizadas na rede. A partir delas, monta-se uma pasta que também é disponibilizada na rede. Para cada reunião é realizada uma recomendação. A partir das reuniões, também são eleitos alguns integrantes multiplicadores das informações.

A empresa possui **comunidades de conhecimento verticais e horizontais**. As comunidades verticais são por tipo de negócio e as horizontais são por temas que permeiam diferentes segmentos/tipos de negócio.

As comunidades surgem a partir de demandas de capacitação vindas do mercado. Também possuem interessados voluntários, já que o conceito da empresa é o espírito de servir. No geral, **as comunidades funcionam como uma consultoria interna.**

APÊNDICE B – 2ª Entrevista

Entrevista realizada, em 04 de junho de 2013, com o consultor responsável pela implantação do modelo das Comunidades de Conhecimento da empresa pesquisada.

De acordo com o entrevistado, uma rede depende do modelo empresarial adotado. Dessa forma, existem 2 modelos: um com o foco em processos (maior parte das empresas) e o outro com o foco em pessoas (subjetividade, inovação etc.). **O modelo das Comunidades de Conhecimento dessa empresa tem o foco nas pessoas.**

Um modelo organizacional que não leve a sério a cultura empresarial é frágil. **O modelo estabelecido para a implantação das Comunidades de Conhecimento foi baseado na cultura, na estrutura e na estratégia dessa empresa.**

O consultor relatou que desenvolveu um trabalho, anteriormente, em uma empresa focada em processo e o modelo de gestão era em Tecnologia da Informação (TI). Com a relação à empresa em análise nessa pesquisa, a ideia inicial era melhorar a sua intranet, que era baseada em processos, porém tinha que ser desenvolvida com o foco nas pessoas. Uma rede, sem ser de TI, tem que ser de pessoas.

A empresa em questão é descentralizada, então a rede das comunidades surgiu de baixo para cima, ou seja, a partir dos Diretores de Contrato (DC), os empresários. Um dos conceitos essenciais da filosofia da empresa é a delegação planejada. Assim, o DC tem que cumprir suas metas e definir por si mesmo como fará isso.

A criação das comunidades foi discutida com os DC's. A primeira comunidade foi a de Barragens, em 2001. Foi definido que o líder das comunidades não poderia ser indicado, seria votado pelos demais membros, já que a empresa tem uma estrutura focada nas pessoas.

A rede tem as características da cultura da empresa. Não existe o departamento de estrutura do conhecimento. O setor responsável pelas Redes de Conhecimento é quem promove o processo das comunidades e guarda as informações.

Atualmente, as comunidades são divididas em dois tipos: **verticais e horizontais. As comunidades verticais são por tipo de negócio (exemplo: a comunidade de rodovias, que tem tecnologias peculiares). Já as comunidades horizontais abordam os assuntos que permeiam os assuntos tratados nas comunidades verticais.** Os participantes das comunidades horizontais também participam das comunidades verticais e vice-versa.

As comunidades surgem da motivação, como sempre, do mercado, e são eleitas.

Elas criam valor pelos resultados apresentados no impacto dos negócios.

A educação pelo trabalho é a base da cultura da empresa, pois o conhecimento que é integrado a outro gerará um novo conhecimento. O conhecimento depende sempre da bagagem do indivíduo e da tradução dos estímulos externos.

O conhecimento tácito, aquele que é mais difícil de explicitar, agrega experiências. Como exemplo, pode-se citar o *making off* de um filme qualquer, ou seja, todo o processo que se percorreu para se produzi-lo e não o filme pronto.

Com relação ao registro dos encontros presenciais, quando se faz uma transcrição de tudo o que foi dito, existe uma perda. Por este motivo, todos os encontros são filmados, dessa forma é realizado um registro verdadeiro de tudo o que ocorreu. **O vídeo é a maneira mais fácil de se registrar e de se traduzir os encontros.**

O contato entre os membros das comunidades nos encontros presenciais é rico. Por isso, é realizada a dinâmica das mesas, na qual os membros saem dos lugares onde se sentaram inicialmente, normalmente sempre perto dos colegas já conhecidos, e ocupam um lugar numa nova mesa com outros colegas, de acordo com um sorteio aleatório. Essa dinâmica sempre ocorre no início dos encontros.

Durante os encontros, são trazidas algumas questões, definidas pelo líder das comunidades em conjunto com a equipe do setor responsável pelas Redes de Conhecimento. Essas questões deverão ser respondidas pelos membros ao final dos encontros. Essas respostas são consolidadas e armazenadas como um registro histórico, no Portal das Comunidades, na intranet da empresa.

Para esse consultor, o que é realmente importante, nesses encontros presenciais, é a integração entre os membros e a criação de um *networking*. Assim, o bate papo que acontece nas mesas, nos intervalos e a todos os momentos, durante todo o encontro, é um valor criado, pois nestes momentos as pessoas também estão interagindo e produzindo conhecimento.

Com relação a agregar valor, as comunidades começaram a criar uma rede de especialistas. O líder das comunidades tem o apoio de um grupo de especialistas da área. Esse apoio é informal, por vontade própria, por dedicação e por motivação.

No geral, algumas empresas trabalham com bônus em suas redes de compartilhamento, **nessa empresa trabalha-se com a motivação dos seus integrantes.**

APÊNDICE C – 3ª Entrevista

Entrevista realizada, nos dias 05 e 06 de junho de 2013, com a integrante responsável pelas Comunidades de Conhecimento da empresa pesquisada.

Durante o evento presencial são realizadas algumas atividades em grupo que geram recomendações para o aprendizado organizacional. Após o encontro, os trabalhos de grupo são transcritos e consolidados em um documento-síntese do evento, o qual é disponibilizado nas páginas virtuais das comunidades, juntamente com todos os arquivos e registros em vídeo das apresentações. Os sites das comunidades (disponíveis na intranet da empresa) foram lançados em 2009. Antes dessa fase, eram enviados CD's, por malote.

No último dia do encontro presencial é realizada uma eleição de temas para elaboração da publicação “Melhores Práticas” e indicado um coordenador, que irá montar um grupo de trabalho para redigir o *paper*. A primeira versão dessa publicação é disponibilizada na intranet para a comunidade analisar, dar suas sugestões e validar. Logo após, é publicado um fichário físico, que também é disponibilizado em formato eletrônico no portal, na intranet. Também é realizada uma divulgação sobre a publicação.

Existe um setor de publicações na empresa onde os integrantes solicitam as publicações desejadas, já que algumas delas são controladas e outras são pagas.

Para ter acesso ao portal, os integrantes devem efetuar um cadastro na comunidade de interesse, pois somente dessa forma é possível compartilhar e visualizar todas as informações disponíveis, além participar dos fóruns de discussão.

Todos os eventos das comunidades são divulgados por e-mail. Até o presente momento, foram realizados 57 encontros com mais de 4.500 participantes.

O setor responsável pelas Redes de Conhecimento possui 05 integrantes que desenvolvem o trabalho com as Comunidades.

APÊNDICE D – Observação Simples

Observação participante realizada, nos dias 03 e 04 de junho de 2013, na cidade de Guarulhos/SP, durante o encontro presencial da Comunidade de Equipamentos da empresa pesquisada. Nesse encontro estiveram presentes 106 engenheiros da organização, de 13 países onde a empresa atua.

Os integrantes do setor responsável pelas Redes de Conhecimento realizaram a gravação de todo o encontro, como forma de registro, para a disponibilização no Portal da Comunidade, na intranet da empresa. Para sigilo das informações trocadas durante este encontro, não é permitida nenhuma outra forma de gravação e registro. Dessa forma, abaixo estão descritos os principais pontos oriundos da observação participante, onde foram destacadas as informações gerais sobre a comunidade e sobre dinâmica do encontro, foco desta pesquisa. As informações sobre os *cases* não foram registradas.

1º dia – 03 de junho de 2013

Cada membro da comunidade, ao chegar no local do encontro, se dirigiu até a comissão de recepção, identificou-se, retirou o seu crachá e recebeu uma pasta contendo: a agenda para os dois dias (onde estavam descritos: os horários; os temas e as atividades; e os palestrantes); a avaliação (na qual os participantes deveriam avaliar: o conteúdo, a metodologia e a aplicabilidade do encontro; as apresentações, de acordo com aplicabilidade no dia a dia de cada participante; e a organização do evento, contendo cinco questões fechadas e seis questões abertas); o material de apoio (bloco para anotações e uma caneta); e um *bottom* da Comunidade de Equipamentos.

O encontro foi iniciado às 8h30min com uma palestra de abertura do líder dessa comunidade, que abordou sobre a importância da Comunidade de Equipamentos. Destaco em sua fala a demonstração do logotipo das Comunidades de Conhecimento, que era uma rede em forma de teia e hoje é um ser humano, de forma a salientar que o foco das comunidades está nas pessoas que fazem parte dela.

Logo após a abertura, ocorreu a palestra de um professor e consultor externo, sobre o tema “O poder das conexões”, onde ele discorreu sobre o papel das tecnologias de informação na sociedade atual e a importância do agir colaborativo dos indivíduos.

Ao término dessa palestra, outro consultor externo, responsável pela criação do modelo das Comunidades de Conhecimento, falou sobre as comunidades e sobre a metodologia do encontro. Naquele momento, existiam 15 mesas redondas com cerca de 90 participantes.

Destaca-se na fala deste segundo consultor algumas abordagens sobre a importância das comunidades. Segundo ele, os integrantes não utilizavam muito a intranet da empresa, pois o foco da sua estrutura estava na tecnologia e não nos integrantes, no entanto, o foco da empresa não é baseado nos processos e sim nas pessoas (que são pessoas de conhecimento), para a geração de valor econômico. O centro dos elos da rede é a educação pelo trabalho (os elos são: o “Prêmio Destaque”, as “Comunidades de Conhecimento”, etc.).

Entre alguns dos objetivos das comunidades, ele citou:

- a) registro e difusão de conhecimento tácito;
- b) registrar e difundir as melhores práticas;
- c) transferência do conhecimento para a melhoria e preservação dos resultados;
- d) integração entre os negócios e as pessoas;
- e) aprender com os erros e acertos; e
- f) aumentar a eficácia e a eficiência.

Para este consultor, as comunidades estão assumindo o papel de realização da capacitação técnica, já que uma empresa de engenharia não sobrevive sem ela.

Entre os resultados das Comunidades de Conhecimento, ele destacou:

- a) aprendizado organizacional;
- b) relações interpessoais;
- c) referências internas de especialistas;
- d) recomendações;
- e) melhores práticas; e
- f) rede de membros/suporte aos contratos.

As comunidades foram a melhor forma de se difundir conhecimentos, já que elas não produzem apenas documentos e informações registradas.

Em seguida, este consultor colocou um vídeo onde o líder da Comunidade de Barragens conversou com o presidente da empresa sobre a importância dessas comunidades.

Iniciando a metodologia do encontro, foram apresentadas duas questões técnicas, sobre a área de equipamentos, que deveriam ser respondidas pelas mesas ao final do 2º dia do encontro. De acordo com a dinâmica a ser seguida, os apresentadores (representantes de cada mesa) fariam suas exposições, sendo 30min de apresentação e 15min de debate.

Foi, então, iniciada a distribuição dos participantes, trocando-os de mesa, com o objetivo de integrar os membros da comunidade (cada uma das 15 mesas foi numerada e cada um dos 90 participantes pegou um papel correspondente ao número da mesa onde deveria se sentar e permanecer até o final do encontro). Ao final da distribuição, contabilizaram-se 14 mesas para a realização das atividades e uma mesa de apoio, caso algum componente das demais mesas necessitasse ausentar-se, cada uma com 05 componentes.

O 1º dia seguiu com a apresentação de oito palestras/*cases*, onde os membros da comunidade puderam interagir, relatando suas experiências e realizando perguntas. Ocorreram intervalos para dois *coffee breaks* (um de manhã e outro à tarde) e almoço.

Durante essas apresentações, destaco a apresentação do líder da Comunidade de Sustentabilidade, que é uma comunidade horizontal, cujos assuntos abordados também estão presentes nas demais comunidades. O assunto tratado foi “Segurança na engenharia: liderança e atitude”, onde ele fez um relato sobre os acidentes fatais na empresa, no Brasil e no mundo, destacando a importância da segurança.

Ao final desse dia, o consultor externo, responsável pela criação do modelo das Comunidades de Conhecimento, enfatizou que o primeiro dia era de reflexão. Os trabalhos se encerraram em torno das 19h. E, logo após, ocorreu um coquetel de integração.

2º dia – 04 de junho de 2013

O encontro foi iniciado às 8h30min com uma palestra de um Diretor de Contratos (DC) da empresa sobre a área de equipamentos. Durante a sua apresentação, o consultor externo, responsável pela criação do modelo das Comunidades de Conhecimento, destacou que o grande papel das comunidades é dar suporte para as conquistas da área, de forma que a inovação ocorra de forma ampla.

Destaca-se o relato do DC, durante a finalização da sua apresentação, onde ele disse que os fóruns (as Comunidades de Conhecimento) são muito úteis. As informações estão sendo discutidas com muita profundidade. Assim, ele mesmo não deveria vir apenas para trazer um *case* e sim para aprender com a experiência dos outros membros. Para ele, as pessoas precisam utilizar e participar mais das comunidades, pois não é necessário criar mais ferramentas, já que existem muitas, as pessoas é que precisam interagir.

Logo após, ocorreu a apresentação de um *case* e, então, o consultor externo iniciou uma apresentação sobre “Qual a diferença básica entre a produção e a produtividade?”, na qual ele abordou sobre o que é produtividade e eficiência.

O 2º dia seguiu com a apresentação de sete palestras/*cases*, onde os membros da comunidade puderam interagir, relatando suas experiências e realizando perguntas. Ocorreram intervalos para dois *coffee breaks* (um de manhã e outro à tarde) e almoço.

Após as apresentações, o consultor externo deu um tempo de aproximadamente 40min para as mesas discutirem e responderem as duas questões indicadas no 1º dia do encontro (cada mesa recebeu uma folha própria para anotação das respostas, já que a equipe do setor responsável pelas Redes de Conhecimento realiza a compilação e a disponibilização das respostas no Portal da Comunidade, como forma de registro para os membros). Após este tempo, um representante de cada mesa apresentou as respostas do grupo.

Em seguida às apresentações das repostas, foi realizada a eleição dos temas e dos coordenadores da publicação “Melhores Práticas”, e dos multiplicadores (escolhidos dentre os participantes do encontro). Essa publicação é baseada nas experiências e nas ações realizadas sobre algum assunto, dentro da comunidade, onde cada membro pode dar a sua contribuição, ou seja, ele é elaborado de forma colaborativa. Já os multiplicadores são pessoas localizadas nas várias regiões do Brasil e nos demais países, onde a empresa atua, que irão passar para os demais integrantes da área o que foi discutido nesses dois dias de encontro.

Finalizando o último dia do encontro, foi realizada a entrega do prêmio “Melhor solução de *rigging*”, que foi um concurso realizado dentro da comunidade, no qual tiveram três finalistas. Os trabalhos se encerraram em torno das 18h.

Com relação aos itens, descritos por Gil (2010), que podem auxiliar a observação simples, foram verificados:

a) **os sujeitos:**

- ✓ **quem são os participantes:** engenheiros da área de equipamentos, de 13 países;
- ✓ **quantos são:** cerca de 106;
- ✓ **qual o sexo:** todos do sexo masculino;
- ✓ **qual a faixa etária:** variável;
- ✓ **como se vestem:** em sua maioria, de modo informal, com jeans, camisa de botão e casaco, pois estava muito frio nos dias em que o encontro

aconteceu. Estavam vestidos da mesma forma como devem trabalhar diariamente nos canteiros de obras, ou seja, de forma simples; e

- ✓ **que movimentos seus corpos expressam:** todos estavam em clima de descontração e à vontade com os demais colegas.

b) **o cenário:**

- ✓ **onde as pessoas se situam:** o encontro foi no auditório de um hotel, na cidade de Guarulhos/SP. Existiam 15 mesas nas quais os engenheiros estavam distribuídos e permaneceram o tempo todo sentados;
- ✓ **quais as características desse local:** esse auditório era bem grande, com uma tela à frente para projeções. Existiam 15 mesas para os participantes e 01 mesa grande no fundo para os integrantes da equipe do Setor Responsável pelas Redes de Conhecimento, que estava organizando o encontro. Além dessa mesa grande no fundo, também havia 01 mesa com café e água para os participantes. O ar-condicionado permaneceu ligado o tempo todo e a sala estava muito fria. Do lado de fora do auditório, no *hall* de entrada, foram servidos os *coffee breaks*. Os almoços foram servidos no restaurante do hotel, no estilo *self service*; e
- ✓ **com que sistema social pode ser identificado:** embora o clima tenha sido de descontração, o evento era da empresa e apresentou todo o rigor de uma reunião de trabalho. Uma observação a ser destacada é que esses engenheiros, em grande parte, trabalham em “canteiros de obras”, em vários locais do mundo, interagindo com profissionais de nível fundamental e/ou médio. Trabalham fora de escritórios, longe do acesso à internet, intranet etc. E esse encontro foi um momento onde eles saíram de suas rotinas nas obras e passaram dois dias trocando informações e experiências com colegas de locais e projetos diferentes, porém na mesma área, a de equipamentos.

c) **O comportamento social:**

- ✓ **o que realmente ocorre em termos sociais:** durante as apresentações não houve interrupções, na realidade os engenheiros pouco interagiam com os palestrantes, a não ser se eram instigados a responderem algo ou se era abordado algum assunto polêmico sobre a área. De uma forma geral, conversavam com os colegas das mesas;

- ✓ **como as pessoas se relacionam:** no início, os engenheiros procuraram sentar próximos aos colegas já conhecidos, porém logo foram distribuídos pelas mesas e começaram a interagir com os novos colegas. Durante os intervalos para os *coffee breaks* e almoços muitos buscavam a companhia dos colegas já conhecidos;
- ✓ **de que modo o fazem:** as pessoas interagiram de forma cordial umas com as outras, não ocorreu nenhuma discussão polêmica, no entanto, por alguns momentos, alguns engenheiros, que trouxeram *cases* para a apresentação, se empolgaram e colocaram muita subjetividade nos assuntos tratados, já que estes assuntos fazem parte das suas rotinas de trabalho. Foram abordados casos de sucesso e de fracasso, verdadeiros relatos de experiências, dificuldades e facilidades encontradas; e
- ✓ **que linguagem utilizam:** utilizaram uma linguagem própria da área, informal, a mesma que utilizam em suas rotinas de trabalho, com os demais colegas.

APÊNDICE E – Carta de apresentação do questionário para a empresa**Rio de Janeiro, 20 de janeiro de 2014.**

Prezado membro das Comunidades de Conhecimento, sou aluna do Curso de Mestrado em Ciência da Informação, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), em convênio com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), localizado no Campus da Praia Vermelha, na cidade do Rio de Janeiro.

A pesquisa que estou desenvolvendo é sobre o tema “Redes de Conhecimento Empresariais”. Por isso, irei realizar um estudo de caso sobre as “Comunidades de Conhecimento” dessa organização, já que é um importante caso a ser analisado no cenário brasileiro, pois trata-se de uma empresa multinacional, de origem brasileira; que atua em vários segmentos; descentralizada; e que desenvolveu e utiliza uma rede de conhecimento empresarial há cerca de 13 anos.

Essa pesquisa está sendo realizada em parceria com o setor responsável pelas Redes de Conhecimento e, para prosseguir com seu desenvolvimento, necessito de algumas informações de seus membros. Assim, foi elaborado um questionário, que está disponível no endereço:

[https://docs.google.com/forms/d/1aZ11T-zih8y0FONLXqY-](https://docs.google.com/forms/d/1aZ11T-zih8y0FONLXqY-GAo3XLqyhFXUHP5sc9h0AbA/viewform)

[GAo3XLqyhFXUHP5sc9h0AbA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1aZ11T-zih8y0FONLXqY-GAo3XLqyhFXUHP5sc9h0AbA/viewform), no período de 20/01/2014 a 08/02/2014.

Peço a sua colaboração, respondendo a este questionário que possui 24 questões, sendo que 21 são de múltipla escolha, 02 são para a indicação de profissão, cargo e setor e 01 aberta. Enfim, são questões que abordam a rotina do uso da rede por seus membros.

Informo que o questionário é anônimo e tem como objetivo verificar a atuação dos membros das Comunidades, de forma que seja possível identificar qual o impacto da utilização de uma comunidade de conhecimento para os negócios de uma empresa.

A sua participação é muito importante, como membro das comunidades e como integrante dessa organização, já que essa pesquisa também pretende contribuir com o aperfeiçoamento das Comunidades.

Agradeço por sua atenção e contribuição!

Atenciosamente

Solange Francisca Mazzaroto

APÊNDICE F – Carta enviada pela empresa para os membros das Comunidades de Conhecimento

Caro Membro,

Estamos apoiando uma pesquisa sobre o tema “Redes de Conhecimento Empresariais”, que servirá de base para a dissertação de Mestrado de Solange Francisca Mazzaroto, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), em convênio com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Como o tema também é do nosso interesse, pedimos a sua colaboração para responder ao questionário da pesquisa até o dia **08 de fevereiro**, acessando o seguinte link: <https://docs.google.com/forms/d/1aZ11T-zih8y0FONLXqYGAo3XLqyhFX=HP5sc9h0AbA/viewform>

O preenchimento do questionário levará cerca de **5 minutos** e todas as respostas dadas serão tratadas **confidencialmente** e de forma **impessoal** pela pesquisadora. Assim, uma vez concluída a pesquisa, os resultados não poderão ser associados a nenhum entrevistado individualmente.

Agradecemos, desde já, por sua valiosa contribuição.

Rede de Conhecimento

APÊNDICE G – Questionário**Questionário – Comunidades de Conhecimento****Parte I – Identificação dos Membros das Comunidades****1 Sexo?**

- Masculino
 Feminino

2 Idade?**3 Nacionalidade?**

- Brasileira
 Outro:

4 Nível de formação?

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Médio Técnico
 Ensino Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
 Pós-Doutorado

5 Formação acadêmica?**6 Setor e cargo que ocupa atualmente na empresa?****7 Há quantos anos trabalha na empresa?**

Parte II – Atuação nas Comunidades

8 Há quantos anos participa das Comunidades de Conhecimento da empresa?

9 Atualmente, é membro de quantas Comunidades?

10 Tem ou já teve alguma função específica nessas Comunidades?

- Sim
- Não

10.1 Qual a função?

Pode ser indicada mais de uma resposta.

- Líder de Comunidade
- Líder de Grupo Temático
- Comitê de Coordenação
- Multiplicador
- Coordenador da publicação “Melhores Práticas”

11 Qual o principal motivo que fez com que se tornasse membro dessas Comunidades?

- Norma da empresa
- Orientação da liderança
- Necessidade de trabalho
- Para conhecer pessoas
- Para se atualizar
- Por curiosidade
- Outro:

12 Qual a frequência com que acessa ao Portal das Comunidades?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Raramente
- Nunca acessa

12.1A Qual o principal motivo que faz com que nunca acesse o Portal das Comunidades?

- Falta de tempo
- Esquecimento
- Dificuldade para acessar o Portal
- Falta de interesse nas informações disponíveis
- Falta de interesse neste tipo de ferramenta
- Outro:

12.1B Quais informações costuma buscar nas Comunidades?

Pode ser indicada mais de uma resposta

- Técnicas (projetos, relatórios, manuais, patentes etc.)
- Administrativas (contratos, currículos, documentações internas, etc.)
- Jurídicas (leis, decretos, regulamentos, etc.)
- Acadêmicas/Científicas (artigos, livros, teses, dissertações etc.)
- Da mídia (matérias de jornais, reportagens da televisão, notícias de sites, etc.)
- Pessoais (contatos, práticas de trabalho, etc.)
- Nunca buscou nenhuma informação
- Outro:

12.2 Costuma compartilhar informações nas Comunidades?

- Frequentemente
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

12.2.1A Qual o principal motivo que faz com que nunca compartilhe informações?

- Falta de tempo
- Dificuldade para acessar o Portal
- Medo de perder o domínio da informação
- Insegurança em compartilhar
- Falta de informações para compartilhar
- Falta de interesse em compartilhar
- Outro:

12.2.1B Quais informações costuma compartilhar nas Comunidades?

Pode ser indicada mais de uma resposta.

- Técnicas (projetos, relatórios, manuais, patentes etc.)
- Administrativas (contratos, currículos, documentações internas, etc.)
- Jurídicas (leis, decretos, regulamentos, etc.)
- Acadêmicas/Científicas (artigos, livros, teses, dissertações etc.)
- Da mídia (matérias de jornais, reportagens da televisão, notícias de sites, etc.)
- Pessoais (contatos, práticas de trabalho, etc.)
- Outro:

13 Utiliza os Fóruns de Discussão?

Pode ser indicada mais de uma resposta.

- Sim, lê as informações postadas
- Sim, compartilha informações
- Sim, responde aos comentários anteriores
- Sim, solicita informações ou apoio dos demais membros
- Não utiliza

14 Já participou de algum Encontro Presencial?

- Sim
- Não

14.1 Quantos participou?**15 Qual a contribuição das Comunidades de Conhecimento para a empresa em geral?**

Pode ser indicada mais de uma resposta.

- Desenvolvimento e retenção de talentos
- Melhoria da capacitação dos integrantes
- Solução de problemas
- Respostas rápidas às perguntas
- Redução de tempo e custos
- Melhoria da qualidade das decisões
- Padronização das atividades
- Cooperação no trabalho
- Aproximação de funcionários geograficamente distantes

- Não tem nenhuma contribuição
- Outro:

16 Qual a contribuição das Comunidades de Conhecimento para você?

Pode ser indicada mais de uma resposta.

- Acesso a especialistas da área
- Melhoria da reputação profissional
- Marketing pessoal
- Garantia de empregabilidade
- Atualização sobre os assuntos da área
- Melhoria da qualidade do trabalho
- Satisfação por interagir com os colegas
- Satisfação por pertencer a um grupo
- Não tem nenhuma contribuição
- Outro:

17 As Comunidades de Conhecimento já lhe ajudaram a resolver algum problema durante execução do seu trabalho?

Pode ser indicada mais de uma resposta.

- Sim, mediante o acesso às informações disponíveis no Portal das Comunidades
- Sim, a partir da participação nos Fóruns de Discussão
- Sim, por meio da participação nos Encontros Presenciais
- Não

18 Você tem algum comentário, crítica ou sugestão para as Comunidades?

Indicar até três respostas.



APÊNDICE H – Opiniões dos Membros sobre as Comunidades

1. Importância das comunidades de conhecimento

1. “Son una excelente herramienta de trabajo, he leído artículos y ponencias sumamente interesantes”.
2. “É interessante pela disseminação e busca de conhecimentos”.
3. “É importante para facilitar a comunicação e trazer as novas tecnologias para a empresa”.
4. “É uma excelente ferramenta para disseminação da informação”.
5. “A Comunidade é muito didática para além de unir povos e divulgar trabalhos!”
6. “Acredito que os comentários e as buscas são de extrema importância”.
7. “Vejo com muito bons olhos as comunidades é uma grande ferramenta”.
8. “São importantes e muito proveitosas”.
9. “A ideia de aglomerar conhecimentos dentro de um único polo ajuda o crescimento profissional/pessoal de cada integrante da empresa”.
10. “Sempre há algum comentário que agrega valor dentro da nossa equipe de trabalho”.
11. “Acredito ser uma excelente ferramenta de trabalho”.
12. “Uma boa iniciativa, pois encontramos várias soluções nas discussões. E uma ótima forma de mostrar o conhecimento e interagir com outros integrantes”.
13. “As comunidades são suportes de melhorias contínuas para cada profissional e para a organização”.
14. “Uma rede social, ou comunidade é um assunto interessante, como explica Mark Zuckemberg: ‘A informação pelas redes será tão importante, que um esquilo em seu jardim será mais relevante que um terremoto no japão’”.
15. “As Comunidades auxiliam para encurtar distancias entre regionais, nos mostrando experiências importantes para o desenvolvimento da empresa como um todo. As boas práticas são muito importantes para o crescimento da empresa visando produtividade, qualidade e satisfação do nosso cliente”.
16. “Trata-se de uma ferramenta bastante útil para agregar conhecimento e buscar soluções imediatas”.
17. “As comunidades ajudam bastante no desenvolvimento profissional”.
18. “Troca de experiência”.
19. “As Redes sempre contribuem de alguma forma positiva para todos os empregados em geral e trata-se de uma excelente ferramenta de trabalho”.
20. “As Comunidades são essenciais para a educação contínua do integrante”.
21. “Las comunidades son muy favorables a la comunicación entre profesionales de cada área, y poder compartir conocimientos y experiencias”.
22. “É uma opção muito versátil para adquirir a informação necessária para realizar uma tarefa ou desafio”.
23. “As comunidades de conhecimento são de grande valia para o desenvolvimento/integração das pessoas e compartilhamento de melhores práticas”.
24. “A Comunidade é um veículo de difusão do conhecimento e apoio aos participantes, muito ágil e eficaz”.
25. “Considero muito importante as comunidades de conhecimento”.
26. “É de extrema importância fazer parte da comunidade”.
27. “As comunidades são muito importantes na promoção de conhecimento e interação”.
28. “A conectividade de pessoas e assuntos é extremamente importante nos tempos atuais, nos permite ter olhares e pensamentos em diversos ângulos. Estar aberto a este tipo de relação é como se pudesse estar do outro lado do mundo e conseguir trazer algo novo para a sua comunidade”.
29. “Considero que son de mucha ayuda, ya que por medio de la información que publican allí podemos mejorar el rendimiento de nuestro trabajo”.

30. “Es importante **mantener el esfuerzo por darle continuidad alas comunidades de conocimiento, ya que permiten el intercambio de información y la mejora en los resultados**”.
31. “Las comunidades de conocimiento **son muy importante en el desrrollo sostenible de la empresa**”.
32. “Creo las Comunidades de Conocimiento **son un plus a la tarea profesional que uno desempeña en una empresa**”.
33. “Son una **excelente opción para el desarrollo de los integrantes de la Empresa por la Sinergia que se crea entre todos los involucrados sin importar el país en donde se encuentren, impulsando el crecimiento y perpetuidad de la Organización**.”
34. “Buena herramienta de trabajo”.
35. “A Comunidade **proporciona conhecimento de temas que não temos contato e também os que conhecemos**. Existe troca de informações e interesses constante”.
36. “**As comunidades ajudam não só em aspectos técnicos: conhecimento das pessoas que podem te ajudar, ou na discussão de problemas similares ao seu, como também ajudam na integração das pessoas. Principalmente, quando se pensa na formação de novos integrantes**”.
37. “Acho que **as Comunidades são excelentes ferramentas de integração, troca de boas práticas e inventivo ao conhecimento**”.
38. “As comunidades **são muito importantes para a disseminação do conhecimento e valiosa troca de experiências**”.
39. “As comunidades de conhecimento **são muito importantes para o intercâmbio de informação e experiências** que podem ajudar em determinados momentos para o sucesso de alguma obra ou projeto”.
40. “Acho que em uma **Organização descentralizada como esta empresa, as Comunidades têm um valor muito especial na disseminação de boas práticas e através da promoção de uma maior iteração entre colegas**”.
41. “A empresa percebeu a **necessidade de uma ferramenta para disseminar o conhecimento dentro de uma organização tão dispersa geograficamente, e atingiu o objetivo. Nós é que temos que utilizá-la mais**”.
42. “As comunidades **são um valoroso exemplo de integração de pessoas ligadas por um assunto e separadas pela descentralização da empresa**”.
43. “As comunidades **são de extrema importância para o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores**”.
44. “Gosto das comunidades e acho bastante relevante a contribuição das informações para nosso conhecimento”.
45. “As comunidades de conhecimento **são importantes para a integração do profissional na área bem como na ajuda do aumento da capacitação**”.
46. “La Comunidad de Conocimiento **me parece una excelente herramienta que los integrantes pueden utilizar para el aprendizaje y apoyo en las áreas de trabajo**”.
47. “Excelente forma de armazenamento e distribuição do conhecimento e práticas relativas ao trabalho”.
48. “**Multidisciplinaridade, dinamismo e oportunidades de Melhoria**”.
49. “Las comunidades **apoyan/fortalecen el conocimiento de los integrantes para mejor resultado de la empresa**”.
50. “Na verdade só devo dizer que **o saber não ocupa lugar, que a comunidade de conhecimento nos ajude a solucionar certos problemas**”.
51. “Pelo que vi **as pessoas ainda não tem a cultura de participar em comunidades e de trabalhar colaborativamente. A cultura da empresa promove a atitude objetiva e efetiva, sem espaço para discussão e meditação sobre problemas. As comunidades têm que traduzir essa característica**”.
52. “As Comunidades **são uma excelente fonte de consulta das boas práticas da engenharia, uma boa forma de divulgar ideias, técnicas e procedimentos aplicados com sucesso em outras obras da Organização**”.
53. “Acredito que **Comunidades do Conhecimento possibilitam a educação continuada dentro de uma organização**”.

54. “A comunidade é muito útil para manter o nivelamento de informações da área afim. A comunidade proporciona uma aproximação de integrantes com a troca de experiências, permitindo reaproveitamento do conhecimento (o que traz benefícios práticos para a empresa). Normalmente o retorno com as respostas ocorre rapidamente, porém cabe ao interessado pesquisar e confirmar a legalidade da prática na sua área de atuação (existem requisitos legais distintos para área civil e petróleo, por exemplo). O membro da comunidade deve possuir esse discernimento, ou pelo menos ser orientado para não por em prática na sua área algo que não se aplica”.
55. “As comunidades são importantes por fornecerem mais um canal de comunicação entre membros da empresa”.
56. “Importante a diversidade de assuntos”.
57. “Acho muito bom compartilhar as informações, e divulgá-las ajuda a aumentar a integração e uniformização em algumas posturas/conceitos da empresa. Ajuda na pequena parte negativa da descentralização do grupo”.

2. Elogios e sugestões para as comunidades de conhecimento

1. “Parabéns”.
2. “Parabenizar a todos que mantém essa Comunidade Ativa, disseminando conhecimentos específicos e gerais de forma colaborativa”.
3. “Excelente ferramenta, parabéns aos líderes das comunidades e ao desenvolvedor do sistema”.
4. “Meus parabéns para o mentor deste programa e espero que a divulgação da mesma seja cada vez mais abrangente”.
5. “Agradeço por fazer parte dessa comunidade”.
6. “Muito boas as informações”.
7. “Devem continuar!”
8. “Ótima Comunidade, com excelentes discussões e oportunidades de melhorar o conhecimento”.
9. “Excelente iniciativa y experiencia el poder compartir con otros profesionales del área para la retroalimentación de conocimientos y el acceso a nuevas informaciones que ayudan al desarrollo personal y profesional”.
10. “Obrigada! Excelente los temas de cada unos de los forum son de mucha utilidad es maravilloso poder contar con una comunidad como esta donde puedes aclarar dudas, enriquecer tus conocimientos y mejor tu desempeño en área”.
11. “Apenas parabenizar as Comunidades”.
12. “Que agradezco la oportunidad de pertenecer a la comunidad por que es un pilar dentro del crecimiento personal para garantizar el profesional”.
13. “Parabenizar a empresa pela iniciativa”.
14. “Manter a dinâmica atual”.
15. “Minha sugestão é que sempre busque a melhoria contínua”.
16. “Sugiro que esta prática se mantenha sempre presente na organização, pois é de grande valia”.
17. “Gostaria de houvessem mais temas a serem discutidos, mais encontros e mais artigos para lermos”.
18. “Acredito que o acervo técnico (biblioteca) ainda seja pequeno. Tanto as comunidades quanto a Organização como um todo, poderia disponibilizar uma quantidade maior de arquivos técnicos para todas as áreas de conhecimento”.
19. “Acredito que temos Comunidades bem estruturadas e não vejo até o momento nenhum ponto significativo para melhoria. Entendo que eventuais deficiências, devem ser observadas como preferências pessoais”.
20. “É satisfatória”.
21. “Supre minhas expectativas”.
22. “A comunidade atende minhas necessidades”.
23. “Por enquanto estou satisfeito com a forma que já é implantada”.

24. **“Sempre que acreditarem estar contribuindo para a organização com trabalhos, temas e assuntos de interesse mútuo, utilizar as comunidades como canais de expansão do conhecimento”.**
25. **“Debería socializarse mucho mas esta herramienta”.**
26. **“Deviria ser uma Norma Padrão os integrantes fazerem parte para troca de conhecimento”.**
27. **“Deveria ser melhorada a comunicação entre as comunidades e os integrantes”.**
28. **“Nas Comunidades deveriam ser indicadas quais unidades são referência, assim como esta apresentar as suas melhores práticas de forma a disseminar a informação aos que tiverem interesse”.**
29. **“Información complementaria a temas de interes”.**
30. **“O fato da organização ter as comunidades é extremamente louvável. Porém entendo que deveria ser um pouco mais dinâmico a exemplo do modelo de benchmarking de práticas e processos de suprimentos realizados pelo grupo Benchsup”.**

3. Comunidades, grupos específicos e assuntos tratados

1. **“Sou participante da Comunidade de Conhecimento de Comunicação. A Comunidade de comunicação é nova e acho que ainda não alavancou de forma a prestar de fato o seu papel, mas acredito que em breve teremos uma rede de conhecimento muito boa!”**
2. **“Como estamos no primeiro ano de criação da comunidade, estou dedicando mais tempo a compreender como motivar a participação dos integrantes, sem ter muito ainda que sugerir”.**
3. **“Falta de actividad en comunidad de conocimiento de adm. contractual. Solo se ha realizado un encuentro desde q inscribi (2años) y solo en português”.**
4. **“No caso da comunidade agro industrial, deve aumentar o grau de participação de seus membros para que os resultados sejam potencializados”.**
5. **“Faço parte da comunidade de conhecimento Transporte sobre Trilhos, que inicialmente era focado na execução de túneis. Achei que o tema está muito aberto, sem foco. O que faz com que o encontro perca o foco”.**
6. **“Poderia ter uma comunidade para a área de saúde”.**
7. **“Muito importante a criação de novos grupos e ou comunidades”.**
8. **“Gostaria de ter um grupo da área de P&O”.**
9. **“A Comunidade que participo precisa ser mais atuante, através de encontros, debates presenciais, elaboração de trabalhos e aplicação na prática como: criação de redes de redes do conhecimento etc”.**
10. **“A comunidade de TI é nova e acredito que seja necessária uma melhoria na divulgação e mais reuniões dos membros”.**
11. **“Considero importante plantear la creación de un grupo de interés dentro de las comunidades que sea específico de planeamiento, considerando la cantidad de trabajos que se están presentando en los Destques 2011, 2012 y 2013 relacionados con este tema”.**
12. **“Penso que é necessário criar a Comunidade de Conhecimento de Concessões Rodoviárias”.**
13. **“Planeamiento: necesidad de construir un banco de Planeamientos, con cuadros estadisticos de resultados, calidad de los mismos con respecto a tiempos, lugar geografico, recursos humanos y tipo de obra. Costos: diferenciar con claridad una herramienta de gestión”.**
14. **“Gostaria de mais assuntos relacionados a guindaste”.**
15. **“Trazer tema de inclusão de PCD nas comunidades de Responsabilidade Social”.**
16. **“Podrían enfocarse en tener disponibles información de medicina ocupacional (libros, revistas medicas index, journal de salud ocupacional gratuitas)”.**
17. **“No item de sustentabilidade, só se encontra temas de saúde e segurança”.**
18. **“Sugestão de criação de um grupo para implementação de um cadastro de fornecedores nacional e/ou internacional (desenvolver, implementar e manter atualizado)”.**

4. Locais, linguagens e idiomas

1. “Deveríamos ter **mais temas relativos aos ambientes onde atuamos. Muita informação é relativa ao Brasil**”.
2. “As Comunidades de Conhecimento deveriam **apostar na comunicação em inglês**, uma vez que a **empresa está em diversas partes do mundo** e possui **colaboradores de várias nacionalidades**”.
3. “[...] acho interessante **focar na realidade dos projetos na África como em Angola**. Em Angola temos uma situação bem diferente referente ao socioambiental e que vale a pena ser discutida com temas abordados nos encontros”.
4. “Ainda sinto dificuldade para participar estando fora do Brasil. **Os temas**, de maneira geral, **referem-se MUITO ao contexto brasileiro** e nós que estamos fora acabamos não conseguindo interagir muito”.
5. “Deveria ser mais específica, e **usar linguagens não muito culta ou técnica**, pois às vezes me deparo com muita palavra difícil”.
6. “Elaboração conjunta de um cadastro de **materiais trilingues** (português - espanhol - inglês), extraído do banco de dados de cada obra”.
7. “As **comunidades devem falar mais projetos fora do Brasil** para as pessoas conhecerem os diferentes problemas que a empresa tem em diferentes áreas ambientais, legais e contratuais”.
8. “**Deberia existir en otros idiomas** y ser mas promovidas en Peru”.
9. “Fica a dica para **realização de encontros presenciais e cursos nos países de atuação, e não somente no Brasil, o que dificulta um pouco para quem atua fora**”.
10. “[...] las Comunidades de Conocimiento involucren experiencias de otros proyectos fuera de Brasil y de esta forma se presente al integrante un **conocimiento más amplio de la realidad contractual en lo locales donde la organización lleva a cabo actividades**”.

5. Participação dos membros nas comunidades

1. “Percebo-me enquanto **usuário curioso, identificando como funciona o fórum e acompanhando discussões**”.
2. “**Não acesso muito devido a tempo**”.
3. “A **crítica é a mim mesma, dedicar um tempo maior para participar mais**”.
4. “**Vou tentar participar mais ativamente** para desenvolver uma opinião mais sólida e/ou fazer sugestões”.
5. “Graças a Deus **pude contribuir com alguns trabalhos e tive a honra de receber dois prêmios destaques**”.
6. “**Gostaria de quando sair da empresa continuar nas comunidades**”.
7. “Entreí na Comunidade de Sustentabilidade quando cuidava deste tipo de programa na minha antiga obra. Atualmente, porém, **não tenho participado muito desta comunidade**, pois os assuntos abordados estão muito mais relacionados à segurança no trabalho do que a aspectos sociais e comunitários, que seria o meu foco”.
8. “**Comecei a utilizar a ferramenta a pouco tempo**”.
9. “[...] **participo pouco da comunidade no momento**, utilizo-a para pesquisa de algum tema que venha a surgir em projeto, ampliando o conhecimento da equipe”.
10. “Tenho **buscado informações que possam agregar conhecimentos à minha formação e entender o processo de construção na obra que estou trabalhando**”.
11. “Acho uma boa ideia, porém, **não tenho participado nem usufruído desta comunidade**”.
12. “**Participo pouco** dessa ferramenta, mas creio que **sua eficiência é comprovada e aumenta quanto mais se expande**”.
13. “Tenho uma autocrítica: **preciso participar efetivamente da comunidade**. Só terei ganhos”.
14. “Es posible que porque **tengo poco tiempo en la comunidad, solo he recibido una invitación para participar en una. Me gustaría participar en más comunidades para intercambiar experiencias con mis pares de otros países**”.

15. “Fico **satisfeito de participar das comunidades**, vejo que as dúvidas não são só minhas. Ao compartilhar os problemas locais vejo a preocupação de todos em ajudar, assim contribuindo no meu aprendizado com inovações e tecnologias”.
16. “Acreditando ser mais um assunto de tipo motivacional, **a minha contribuição é exatamente a de procurar mais incentivos para melhor direcionar as necessidades**. Caso pontual, recém-vinculado, é que acessei ao SISENG, porém o assunto deixou de ser parte do meu escopo”.
17. “Sem nenhuma crítica ao brilhante trabalho. **Estarei, em curto prazo, participando mais efetivamente dessa comunidade**”.
18. “**Gostaria de conseguir utilizar mais. A ideia é muito boa e há muito bom material/informação disponível**”.
19. “Maior incentivo à movimentação de informações. **Deixo de compartilhar porque penso ninguém vai ler mesmo. Acredito que isso possa acontecer com outras pessoas e a melhor solução é incentivar os encontros presenciais e neles utilizar conteúdos presentes na comunidade; disponibilizar na comunidade o que foi visto nos encontros presenciais; fazer ações internas com os participantes das comunidades que mostrem como compartilhar informações; melhorar acessibilidade e funcionalidades do portal das comunidades**”.
20. “**Espero que mais pessoas, assim como eu, utilizem muito e aproveitem os grandes benefícios desta ferramenta de conhecimento**”.
21. “Utilizo pouco a Comunidade de Conhecimento e sei que é a falta minha na maioria das vezes. Mas **gostaria de uma opção em que as Comunidades me fizessem lembrar delas!**”.

6. Atuação e interação nas comunidades e com outras mídias

1. “Es necesario **mayor interacción y subir los problemas con las soluciones al portal**”.
2. “Acredito que deveria ter **por parte do Gestor da Comunidade uma interação e troca de notícias melhores**. Uma **ligação da comunidade com as outras mídias da empresa**, como, por exemplo, as revistas e portais existentes. Às vezes parece que são esferas de comunicação completamente diferentes, mas acabam contendo o mesmo propósito de comunicação”.
3. “**Inserir matérias na “Revista Informa” da empresa**”.
4. “**Os integrantes deveriam participar mais!**”
5. “**Dar mais oportunidades de interação** a integrantes em diferentes níveis de classificação”.
6. “**É preciso haver mais contribuição dos participantes**”.
7. “**Precisamos captar mais integrantes**”.
8. “**A interação deveria ser estimulada e provocada pelos líderes**”.
9. “**Todas as lideranças poderiam participar mais** das comunidades de conhecimento”.
10. “**Acho que os líderes das comunidades deveriam ser mais proativos e comunicarem mais os conteúdos disponíveis**”.
11. “**Acredito que precisamos ter mais interação além dos encontros presenciais, que ocorrem anualmente**”.
12. “**Os membros deveriam ser mais ativos na comunidade**”.
13. “**É raríssimo ver os participantes postando dúvidas, problemas e soluções, como por exemplo, num exercício de benchmarking - dividindo experiências, sucessos e insucessos. Normalmente, o que se vê são postagens de eventos, congressos, workshops, propagandas, etc**”.
14. “**As comunidades de fato contribuem, mas entendo que algumas pessoas não fazem bom uso, postando comentários desnecessários**”.
15. “**Os líderes das comunidades assim como os membros em geral devem participar mais ativamente**, uma vez que é muito importante para a transmissão de conhecimentos dentro da Organização”.
16. “**Não sei ao certo, mas acredito que se tivermos um mediador para indicar as respostas aos novatos, e orientar o grupo de modo geral, ganha-se tempo nas discussões, evitando que assuntos repetidos entrem em pauta**”.

17. “É de grande importância que as comunidades participem mais do dia a dia dos problemas encontrados. Há ainda muitos integrantes que desconhecem e acham o difícil acesso”.
18. “Tempo disponível para maior dedicação, pouco envolvimento dos integrantes, pouca produção de trabalhos técnicos; e maior incentivo e suporte corporativo”.
19. “Devem estar apoiadas e reconhecidas pelos líderes empresariais encorajando o seu desenvolvimento, caso contrário, os integrantes não se sentem motivados a desenvolvê-las”.
20. “Se deveria inculcar a los líderes de todas las áreas a la participación de todos los integrantes en estas comunidades”.
21. “Lideranças na área deveriam soltar 1 assunto de relevância por mês para ser discutido por todos”.
22. “As Comunidades deveriam identificar em separado os especialistas e os generalistas. Deveriam ser mais valorizados os especialistas”.
23. “Estamos indo bem, talvez falte um pouco mais de integração. As pessoas ainda não utilizam como poderiam”.
24. “É preciso estimular aos profissionais a postarem suas experiências, dando a oportunidade para que outras pessoas aprendam sem precisar inventar algo que já foi criado”.
25. “Acho que as Comunidades só funcionam se, de fato, houver participação para promover a interação. É importante o papel da Empresa ou da área responsável pela facilitação dos grupos/comunidades, pois muitas vezes, são eles que definem o ritmo da comunidade e o nível de envolvimento dos integrantes”.
26. “Necessidade de maior interação e troca de informações entre as comunidades”.
27. “As lideranças das comunidades devem aprimorar a disciplina com as agendas, calendários e eventos. A inclusão de pessoas externas à empresa também seria positivo, mas é necessário avaliar a viabilidade”.
28. “Promover maior interação”.
29. “Uma moderação atuante na lista de discussão e repasse de atualização quanto às orientações gerais da liderança maior sobre a política do Grupo voltada para a questão da sustentabilidade”.
30. As Comunidades que mais dão resultados são as que têm forte presença e participação do Líder, além de regras de utilização dos fóruns. A de sustentabilidade é um exemplo.
31. Entendo que quanto mais pessoas utilizarem as comunidades melhor serão as informações e melhorias contínuas”.
32. “Tenho tido boas respostas de meu pessoal quando os solicito que participem e recebo o retorno não só positivo deles, mas das pessoas de conhecimento que tiveram contato com eles e me comentaram da percepção do integrante frente aos debates que se realizam”.

7. Divulgação e incentivo à participação

1. “Muito positiva a divulgação dos trabalhos e filmagem das apresentações, sendo assim - em caso de ausência nos encontros - ainda é possível ver/assistir como foram os encontros e apresentações”.
2. “Deberia compartilharse via e-mail los intereses de las comunidades que el usuario elija”.
3. “A comunidade deveria divulgar para toda a empresa as obras e projetos em andamento que lhe correspondam e suas respectivas equipes dirigentes, incluindo os fatores e experiências que contribuíram para aumento da produtividade”.
4. “Maior divulgação e contribuição no portal”.
5. “Divulgar informações relativas à área”.
6. “Que as comunidades sejam mais divulgadas entre os integrantes e que possibilitem a interação entre todos”.
7. “As comunidades devem ser mais divulgadas e seu uso incentivado na linha, pois ninguém tem o hábito de usar as comunidades”.
8. “Maior divulgação da ferramenta, não são todos os integrantes que conhecem”.

9. “**Maior divulgação** nos contratos”.
10. “Sugiro **mais divulgação** sobre as comunidades e **links fáceis de acessar**”.
11. “Poderia ser **mais divulgado** entre os colaboradores”.
12. “**Mais divulgação**”.
13. “**Maior divulgação** dentro da empresa”.
14. “**Maior divulgação** de eventos”.
15. “**Maior divulgação** pelos líderes nos contratos”.
16. “**Maior divulgação** quanto à acessibilidade e diversificação da Comunidade do conhecimento”.
17. “**Fazer campanhas de incentivo a contribuição de artigos técnicos**”.
18. “Para tornar as comunidades mais efetivas, há necessidade de uma **maior divulgação** interna **para que os integrantes tenham conhecimento da existência delas**. Já percebi que há uma **grande quantidade de pessoas que desconhecem as comunidades** disponíveis”.
19. “É uma ótima ferramenta deveria ser **mais divulgada**”.
20. “**Maior divulgação** das ações para resolução de dificuldades e problemas”.
21. “**Ter mais divulgação das comunidades existentes**”.
22. “Necessita de uma **maior divulgação e orientação da liderança para conhecimento dos integrantes**”.
23. “Me gustaría **recibir mas información escrita**”.
24. “**Melhoria na divulgação de acesso** para todos os integrantes”.
25. “**Divulgar periodicamente as novidades de todas as comunidades através de e-mail corporativo**”.
26. “Acho que **deveríamos receber algum link direto ao e-mail sem precisar ficar entrando no portal**”.
27. “**Motivação** é fundamental no dia a dia. Pode ser feito um **trabalho de divulgação, buscar novos membros**”.
28. “**Necessidade de maior divulgação**”.
29. “Acho que poderia **haver uma campanha de incentivo à utilização e ao compartilhamento [desta ferramenta]**”.
30. “**Divulgação mais ampla e orientação da importância da comunidade**”.
31. “**Mayor divulgación, fomentar la participación**”.
32. “[...] tenho notado que **a divulgação e o contato têm sido facilitados, o que deve ajudar a melhorar muito mais o compartilhamento e a disponibilização das informações**”.
33. “**As Comunidades são uma ferramenta de grande utilidade em diversos aspectos, e necessitam de divulgação**. Os integrantes nunca estarão disponíveis simultaneamente para discussões, encontros, etc., portanto quanto mais pessoas, **mais interação**”.
34. “**Precisaria ser mais divulgada**. Embora tenha sido a Comunidade que me achou e não eu a ela”.
35. “**Poderia ser mais divulgado** nas pequenas empresas para maior adesão ao propósito da Comunidade”.
36. “**As chamadas podem ser periódicas para conhecimento de todos**”.
37. “A comunidade é uma **ferramenta extremamente útil que deve ser mais divulgada** para que os integrantes possam ser mais atuantes nas mesmas”.
38. “**Divulgação de cursos e treinamentos voltados para saúde ocupacional e calendário de eventos médicos da empresa**”.
39. “**Necessário uma maior divulgação das comunidades para todos os integrantes**”.
40. “A **divulgação da informação de qualidade faz com que todos possam melhorar e qualificar cada vez mais mão de obra e metodologias executivas**”.
41. “Sugiro **as comunidades devam ser mais divulgadas** afinal ajudam em muito em nosso dia a dia, profissional”.

8. Encontros presenciais

1. “Acho **simplesmente sensacional**. O encontro **nos proporciona conhecimento, atualização e aprendizado**”.
2. “Os encontros das comunidades **é um ponto muito forte para recarregar as baterias para o ano seguinte**”.
3. “Tive **dificuldade de participar do primeiro encontro do grupo**, por disponibilidade de agenda e por ter sido em Campinas, mas **acredito no trabalho e nos ganhos que podemos obter através dele**”.
4. “**Gosto muito dos encontros presenciais e das palestras ministradas nelas, além de conhecer pessoas** que trabalham na mesma área e que podem nos dar apoio”.
5. “Eu **gostaria de participar futuramente destes eventos**”.
6. “**Queria participar mais de encontros e me interagir mais com as comunidades**”.
7. “**Gostei dos trabalhos que vi**”.
8. “Foi o **primeiro encontro que eu participei**, não tive outra experiência ainda, mas posso garantir que **foi maravilhoso. Ótima organização**”.
9. “Os encontros **devem ser mais constantes**”.
10. “Nos encontros presenciais **é onde há mais troca de conhecimentos e deveriam ser mais divulgados** estimulando a participação de colaboradores de vários níveis (técnicos, gerentes, diretores de contratos, etc.)”.
11. “**Más tiempo en la preparación y divulgación de los temas de agenda** para recibir contribuciones”.
12. “Realizar um **acompanhamento mais de perto sobre as ações a serem tomadas e resolvidas no último encontro**”.
13. “Os encontros presenciais **são divulgados com pouca antecedência**, fazendo com que os integrantes do exterior (meu caso) não possam se programar para atender aos encontros”.
14. “Poderia se pensar em **fazer alguns encontros nos países de atuação dos membros**, mantendo o encontro principal”.
15. “Promover **mais encontros presenciais**, onde possamos dividir experiências e melhores práticas nas unidades”.
16. “**Encontros para debates sobre diversos temas**”.
17. “**Participei no ano passado do encontro, foi de suma importância para a minha aprendizagem e conhecimento**, com os assuntos que estamos trabalhando no dia a dia”.
18. “**Mais eventos presenciais**, visando à integração”.
19. “**Maior incentivo aos eventos presenciais**”.
20. “Os encontros presenciais **poderiam ocorrer, ao menos, 2 vezes por ano**. Também, poderiam apresentar os **resultados dos encontros ocorridos**”.
21. “Realizar encontros e atividades em outros Estados como PE”.
22. “**Transmissão do encontro presencial ao vivo e escolha de profissionais renomados da área**”.
23. “**Participei de um encontro presencial até o momento**”.
24. “[...] o contato é tão distante de um encontro ao outro que acabamos não inserindo no dia a dia. Entendemos nesses encontros como algumas unidades resolveram seus problemas, sendo de extrema importância a continuidade”.
25. “**Maior quantidade de encontro presencial das comunidades**”.
26. “Promover mais encontros e nomear representantes mais **"engajados" em cada unidade de negócio**”.
27. “**Essencial os encontros da comunidade**, acho que **deveria ser mais divulgado** para que mais pessoas possam ir”.
28. “O encontro **poderia ser realizado mais de uma vez por ano**. Uma vez apenas é muito pouco”.
29. “Los líderes deben dar mas facilidades para asistir a los encuentros. Incluir mas información técnica”.

30. “Devido à **dificuldade de locomoção e disponibilidade para viagem, sugiro que sejam realizados Encontros Virtuais da Comunidade**, com alinhamento da Direção da Obra, de modo a garantir a presença o TI Local”.
31. “**Realizar encuentros de comunidades del conocimiento más seguido y traerlo a Venezuela**”.
32. “Por como **meta da liderança promover encontros para seus liderados com mais frequência**”.
33. “**Acredito que com mais encontros da comunidade podemos trocar mais conhecimento e evoluir ainda mais**”.
34. “**Los Encuentros deberían ser abiertos a mas participantes de otros países**”.
35. “**Os encontros presenciais deveriam ser mais frequentes**”.
36. “**Que continuem a organizar mais presenciais. É muito importante que os participantes se conheçam pessoalmente**”.
37. “**Realizar encuentros en otros países y si es posible en las obras**”.
38. “**Deberian promover mayor asistencia a los encuentros presenciales**, ya que normalmente los lideres no apoyan la iniciativa de los integrantes cuando expresan interes por asistir a alguno”.
39. “**Que os encontros anuais sejam realizados em outros países além do Brasil**”.
40. “**Pienso que deben facilitarse encuentros presenciales**, por ejemplo del GT CAD/CAE no he sabido de algún encuentro que se haya dado. De darse uno me gustaría mucho participar”.
41. “**Realizar encuentros presenciales fuera de Brasil**, acudir a los diferentes países para realizar eventos y capacitaciones. De esta manera podrán lograr **conocer las dificultades y oportunidades que se tienen en otros países**”.
42. “**Las reuniones de los Encuentros sean de mayor número de días**, porque los contenidos temáticos son tantos que deben tomarse más tiempo para desarrollarlos”.
43. “**Realizar dois encontros presenciais ao ano**”.
44. “**Promover mais Encontros**”.
45. “**Eu já tentei assistir a dois encontros, mas as lideranças locais não dão muito apoio pra viajar**”.
46. “**Excelente evento, podrían tener mas casos y ejemplos de planes de comunicación y crisis en distintos temas (Políticos, Sociales, Constructivos)**”.
47. “**É necessário pensar mais evento parciais antes do 1 ano. Atividades semestrais e metas seriam interessantes. Seria desejável organizar Redes de Conhecimento em cada um dos países**”.
48. “**Fue una experiencia enriquecedora. Solo agregaría entregar a cada participante una guía resumida de las exposiciones con los principales puntos tocados por cada expositor**, para que haya algún documento de consulta en caso de necesitarlo”.
49. “**A disponibilidade virtual é boa, porém precisa aprimorar no quesito presencial, pois existem algumas variáveis que dificultam ou impossibilitam tal encontro presencial**”.
50. “**Mejorar las metodologias de los encuentros. Abrir más espacios al debate de los casos**”.
51. “**El año pasado se toco pero creo que debe reforzarse más en los encuentros es que cuando en un país varios proyectos bajo la marca de la empresa llevan un programa social o de impacto socioeconómico similar deben unirse para ponerle un mismo paraguas y maximizar los resultados obtenidos. Al final, la imagen que se quiere fortalecer es la empresa. Los medios de comunicación cuando se les da cifras bajas que son generadas por un proyecto determinado no se mueven a cubrirlo pero si ven varias obras con impactos considerables se abocan a darle cobertura**”.
52. “**Me gustaria participar em mas encontros**, para tener conocimiento de otros proyectos y estar actualizado en todo lo relacionada a mi carrera empresarial”.
53. “**Deberian ser realizados en diferentes países** para que puedan asistir mas personas y conocer los aportes de las comunidades”.
54. “**Montar encontro presencial anual, montar encontro on-line semestral e solicitar participação nos temas dos encontros**”.
55. “**Boas as apresentações e cases**”.
56. “**Los encuentros deben realizarse cada año regularmente**”.
57. “**Que tal um encontro de todas as comunidades juntas? Poderia ser no final do ano, onde os Líderes das Comunidades fariam um relatório das atividades do ano e depois teria uma confraternização**”.

58. “Deve ser feita uma melhoria na maneira de **divulgar os assuntos e discussões realizadas nos encontros presenciais**”.
59. “Os *cases* levados são sempre muito úteis para a solução de problemas e obstáculos”.
60. “Sugestão é que os Encontros sejam feitos no Brasil. Facilitaria nosso acesso aos eventos”.
61. “Realizar mais encontros presenciais”.
62. “Divulgar a todos os níveis os **resultados dos encontros, eleger um tema de interesse geral e colocá-lo como um "Case"** para estudo dos participantes pelo menos uma vez ao ano e colocar aos participantes casos emblemáticos que estão ocorrendo nas obras e que ainda estão em estudo em busca de solução”.
63. “**Deben organizarse los encuentros más seguidos.** Estos eventos deben ser copiados a los líderes de cada uno, que vean la necesidad de participación”.
64. “A participação deve ser incentivada e os encontros presenciais regionais, ou por tema, poderiam ser frequentes”.
65. “Percebo que existe certa **dificuldade de participar dos encontros presenciais das comunidades** em função dos custos de viagens e estadia nos hotéis que devem ser custeados pelos contratos. Acredito que **a participação de encontros presenciais das Comunidades deveria fazer parte do processo de crescimento profissional de cada integrante**, ou seja, esta participação deveria ser coordenada por P&O”.
66. “Que os encontros sejam mais frequentes, pois adquiri conhecimentos importantes para meu dia a dia”.
67. “Minha sugestão é a de **potencializarmos as discussões através de encontros regionais** entre colegas de comunidade”.
68. “Deveríamos ter mais encontros presenciais. São importantes para troca de experiências”.
69. “Que as **datas para realização dos encontros sejam escolhidas por votação** entre os membros das comunidades”.
70. “Sugiro mais encontro presencial, e um calendário anual”.

9. Fóruns de discussão

1. “Gerar fóruns específicos para discussão de temas de interesse”.
2. “Como todo o fórum deve se **fazer o acompanhamento dos problemas e dúvidas**, isto é, quando resolvido deveria ser dado como concluído ou existir um modo de classificar a melhor resposta para que integrantes com problemas futuros encontrem a melhor solução”.
3. “Gostaria de participar de um **fórum referente a Suprimentos e Logísticas**”.
4. “**Dinamização do Fórum de Discussão**”.
5. “Procurar **melhorar as ferramentas de utilização dos fóruns**”.
6. “Os **Líderes das comunidades poderiam provocar mais fóruns com fatos que ocorreram nas obras**, porque às vezes o conhecimento fica limitado aos integrantes de cada obra”.
7. “Os fóruns são formas de **comunicação entre contratos distantes**, porém que tratam do mesmo assunto e das mesmas situações”.
8. “Hoje percebo que a **maioria das comunidades são apenas fóruns**”.
9. “Fóruns virtuais podem ser interessantes para **envolver mais as pessoas, a baixo custo**”.
10. “Os assuntos levantados nos fóruns deveriam ter uma **melhor rastreabilidade**, pois são fontes importantes de informações práticas e lições aprendidas. Este histórico deve ser preservado”.
11. “Me gusta mucho cuando hay una discucion en los fóruns”.

10. Cursos de capacitação

4. “O **retorno aos integrantes**, principalmente os que buscam aprendizado na área do conhecimento, é ainda maior quando as comunidades desenvolvem **cursos de capacitação associados**. O formato utilizado no curso de Capacitação em Pavimentação, proposto pela comunidade de Rodovias foi perfeito para propiciar aprendizado acadêmico, contatos e atualização com as práticas da organização”.

5. “Programa de Capacitação de Tuneleiros - Turma 2013. **A dinâmica do curso, palestrantes e organização foi acima do esperado**”.
6. “A Comunidade na qual participo mais é a de Transporte sobre Trilhos e tive, inclusive, a oportunidade de participar do **curso de Capacitação de Tuneleiros** criado pela mesma. **O curso foi excelente e propiciou um ganho imensurável**. Minha sugestão é que haja outros **cursos como este nas demais comunidades, pois seria bastante interessante tanto para a empresa quanto para os participantes**”.
7. “**Deberian crear mas cursos mensualmente durante el año**”.
8. “**Deve ser feito um conjunto mais específico de formação para os membros da comunidade**”.

11. Portal e acessibilidade às comunidades

1. “**A facilidade de acesso é fundamental para fomentar a participação**”.
2. “Las comunidades deberían **tener medios de interacción mas rapidos** para asi procurar **compartir la información en tiempo real**. **Deben facilitar el acceso** ya que en ocasiones es dificil ingresar por problemas de indisponibilidad”.
3. “**Mejorar el acceso al portal**, porque algunas veces es lento”.
4. “**Organizar melhor as informações por tópicos e níveis de conhecimento: básico, intermediário e avançado**”.
5. “**Sugiro mudar a imagem do Portal** para algo mais dinâmico e atual, como as atuais redes sociais”.
6. “**Melhorar a interface**”.
7. “Diante dos benefícios, seria interessante **criar um ambiente virtual mais adequado para troca de ideias e informações**. **O site atualmente é pouco intuitivo para compartilhar materiais e artigos de interesse da comunidade**”.
8. “O Portal permite fácil acesso, mas acho que **a ferramenta ainda é subutilizada**”.
9. “**As informações inseridas no site se tratam muito mais de eventos do que de textos, reportagens, procedimentos e outros que poderiam ajudar outras unidades**. Deveria **existir alguém que coordene e faça o meio de campo com essa alimentação dos meios digitais**, fazendo com que não percamos contato mesmo a grandes distancias”.
10. “Não vejo problemas com o conceito das comunidades em si, mas acho que tem espaço para **melhorar**. **Acho as páginas um pouco bagunçadas e não muito intuitivas**”.
11. “**O portal necessita ser atualizado. As publicações deveriam ser disponibilizadas mais facilmente**”.
12. “**As páginas da web necessitam ser mais interativas**”.
13. “**Disponibilizar videoaulas das ferramentas de uso corporativos: Siseng, etc**”.
14. “**O acesso ao site das Comunidades deve ser facilitado**. É importante facilitar o acesso externo. O acesso pela rede corporativa limita a participação e contribuição de integrantes que acessam de redes externas”.
15. “**Maior disponibilidade de materiais didáticos e artigos internacionais**. Criação de um formato para **divulgar experiências de maneira mais rápida e simples**”.
16. “Como sugestão acredito que **criar link’s de debate** nas áreas de sustentabilidade onde abrange a saúde, meio ambiente e segurança do trabalho”.
17. “Minha percepção é de que **falta dentro da empresa uma ferramenta unificada onde seja possível criar um perfil** como o do LinkedIn e **onde as pessoas utilizem o seu perfil para participar de comunidades**, onde fosse possível **haver fóruns de discussão e também incluir vídeos e apresentações, tudo classificado por tags**. No perfil do participante, fosse possível **informar todas as obras as quais trabalhou e seus telefones e email de contato e o nome do seu líder**. Também **poderiam ser mostrados visualmente a hierarquia de liderança e também a rede de relacionamentos**. Poderia **ter chat e possibilitar o envio de mensagens e também acompanhamento pelo celular em uma aplicação mais leve que permitisse somente chat** (como o do facebook e do Whatsapp) e chamadas por voz (como o do viber e do lime)”.
18. “**Promover que todos los proyectos y soluciones sean divulgados en el Portal**”.

19. **“Publicar links de videos** asociados a prácticas realizadas en los Programas de Salud e **reporte de Indicadores proactivos que sirvan de modelo para otros proyectos”**.
20. **“Acesso ao site deve ser mais fácil,** aberto mesmo fora da rede da empresa, mesmo que restrito aos participantes”.
21. **“Acho meio confuso, os temas são meio misturados”**.
22. **“Acredito que o portal ainda não é a melhor ferramenta para a divulgação do conhecimento ou não está adequado para esta divulgação”**.
23. **“Melhor acesso ao histórico de informações disponibilizadas na Comunidade”**.
24. **“Melhoria no acesso ao site”**.
25. **“Melhorar A acessibilidade para receber e enviar contribuições”**.
26. **“Sugiero realizar una síntesis de las principales preguntas y respuestas de los problemas mas comunes durante la ejecución de las obras”**.
27. **“Deberia poder clasificarse mejor las categorias segun rubros de trabajo”**.
28. **“Promover acesso a todas as empresas do grupo”**.
29. **“No todos en el proyecto tiene la posibilidad de acceder a las comunidades”**.

12. Atualização das informações disponíveis

1. **“Falta atualização constante”**.
2. **“As comunidades deveriam ser atualizadas com mais frequência** com conteúdos atuais, notícias, dicas, melhores práticas, etc, **como se fosse um blog especializado** naquela área ou assunto, com vários "moderadores" para que ela sempre esteja viva”.
3. **“Buscar sempre atualizar as informações”**.
4. **“Son muy buenas, solo hace falta tener mas movimiento y actualizacion”**.
5. **“Atualização de material”**.

13. Pesquisa e o questionário

1. **“Eu não tenho críticas, esta pesquisa me motiva a participar mais ativamente das comunidades que já pertencem”**.
2. **“Muitas perguntas”**.
3. **“Respondi ao questionário, pois gostaria de saber como participar mais das Comunidades”**.