

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO SOBRE COMUNIDADES DE
CONHECIMENTO E PRÁTICAS VIRTUAIS IMPLANTADAS NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL**

JESSICA ALINE CONCEICAO XAVIER

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ - ESALQ

LETÍCIA OLIVEIRA DOS OUROS

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA "LUIZ DE QUEIROZ" - USP

GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO SOBRE COMUNIDADES DE CONHECIMENTO E PRÁTICAS VIRTUAIS IMPLANTADAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

RESUMO

A relação dos colaboradores com as comunidades de conhecimento e práticas virtuais internas é uma das alternativas para disseminar o conhecimento no ambiente organizacional. Conseqüentemente as comunidades perpetuam a gestão do conhecimento para que as organizações se mantenham competitivas e atendam as exigências das constantes transformações do mercado. Portanto, este artigo tem como objetivo analisar o engajamento dos colaboradores em relação a comunidades de conhecimento e práticas implementada em uma grande empresa de construção civil. Trata-se de estudo de caso único de caráter descritivo, com resultados tratados de maneira qualitativa, a partir da coleta de informações em fontes primárias. Os dados foram coletados por meio de questionário enviado aos colaboradores, de forma anônima nas comunidades de conhecimento e práticas existentes na organização. Posteriormente foi enviado outro questionário a todos os colaboradores via canal de comunicação oficial da organização. Foram obtidas no total 186 respostas válidas. As respostas foram analisadas de forma qualitativa e quantitativa, nas qualitativas foi analisado o conteúdo das respostas e criadas categorias. Os resultados apontam ser necessário manter constante mapeamento do perfil dos colaboradores na empresa buscando identificar metodologias, modernizações de acesso e assertividade nas comunicações de ações para manter o engajamento nas comunidades de conhecimento e práticas virtuais.

Palavras-chave: integrantes; gestão do conhecimento; motivação. engajamento

INTRODUÇÃO

Com os avanços na área de gestão estratégica de negócios, há um crescimento do interesse pela temática de aprendizagem organizacional (Argote, 2011). Para Khedhaouria e Jamal (2015), como uma das estratégias de primeira ordem para negócios de sucesso, tornou-se imprescindível um olhar atento a modelos de gestão que tenham como premissa o conhecimento compartilhado. Conhecimento é a informação aplicada à tomada de decisão em um determinado contexto e por sua vez, a capacidade da organização de trabalhar esse conhecimento no contexto da empresa é conhecida sob o nome de gestão do conhecimento.

Um processo de gestão de conhecimento bem estruturado permite que as organizações se desenvolvam competitivamente no mercado onde atuam (Khedhaouria e Jamal, 2015). As comunidades de práticas segundo Wenger e Snyder (2000) são grupos de pessoas que compartilham um interesse comum, se reúnem de forma regular e interagem em torno de um domínio de conhecimento específico. Essas comunidades são caracterizadas pelo engajamento mútuo, pelo compartilhamento de informações, pelo aprendizado conjunto e pela construção de um senso de identidade e pertencimento compartilhado.

Segundo Loon (2019), a gestão de conhecimento empresarial pode ser definida como um processo em que se conectam as fontes de geração de conhecimento às necessidades de aplicação, a partir disso, o conhecimento deixa de ser individual e passa a ser disseminado em toda a organização. Para Nonaka e Takeuchi (1997) há o conhecimento tácito e explícito, considerando que o conhecimento faz parte de um processo de interação social, e as comunidades de práticas são ferramentas que podem incentivar esse processo de interação social. Para Brown e Duguid (1991), entre as ações adotadas pelas organizações como estratégia para gestão do conhecimento, são as comunidades de conhecimento e práticas, que conectam processos de aprendizagem e inovação em apenas uma única atmosfera. Trata-se de ambientes que permitem a integração de pessoas com vivências culturais diferentes focadas em compartilhar suas preocupações, ações, conhecimentos e experiências relacionados a um assunto específico, dessa forma, olhares diferentes sobre uma mesma perspectiva fomentam ideias, inovações e soluções para a resolução de problemas (Ipiranga et al., 2006). Para Sarruf e Silva (2012), a implantação de comunidades de conhecimento e práticas em ambiente virtuais, atingem um número maior de pessoas, já que o universo virtual se torna um propulsor do compartilhamento de informações, devido sua facilidade de uso e acesso.

Por outro lado, há uma certa dificuldade em manter a linearidade de engajamento na utilização desses ambientes, que declinam em função da falta de ações motivadoras que consigam atingir o público-alvo de forma positiva. A identificação da escassez de engajamento na atmosfera empresarial é de extrema importância para que as organizações através da análise do ambiente como um todo, possam identificar ações que façam com que os integrantes se sintam novamente inspirados e entusiasmados para executar as atividades relacionadas ao ambiente de trabalho (Fernandes et al., 2014). Segundo Schaufeli et al. (2013), indivíduos bem engajados sentem prazer e apresentam maiores habilidades em executar suas atividades profissionais, além disso, apresentam maior facilidade com o aprendizado organizacional e estão totalmente alinhados a cultura, o que traz benefícios ao próprio indivíduo e a organização como um todo.

Dessa forma, o objetivo do presente estudo foi analisar o nível de engajamento do quadro de funcionários atual de uma empresa no ramo da construção civil e qual seu vínculo com as comunidades de conhecimento e prática virtuais já implantadas desde o ano de 2001, conhecidas internamente como “Comunidades de Conhecimento”.

MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa aborda o engajamento e o perfil dos colaboradores em comunidades de conhecimento e práticas e conhecimento. Portanto utilizamos estudo de caso único, analisando sob diferentes perspectivas dos participantes e não participantes das comunidades de conhecimento e da empresa. Esta pesquisa tem o papel exploratório pois buscou a possibilidade de comparação de evidências (Hartley, 1994; Yin, 2006). A lógica utilizada para o estudo de caso considerou a proposta de Stake (1998), buscando entender a singularidade e o contexto do caso como oportunidade de contribuir na temática sobre comunidades de conhecimento e práticas.

Os dados foram coletados em uma grande empresa de construção civil presente em diversos países e que possui comunidades de prática/ conhecimento há mais de 20 anos. A comunidade existe desde 2001, e a empresa vem se destacando por anos consecutivos como uma das melhores empresas para se trabalhar e a pioneira no setor de atuação, sendo considerada um caso representativo. O critério de escolha do caso considerou a amostragem teórica (Stake, 1998), em que a empresa tem um histórico da comunidade de prática ao longo do tempo e teve após dois episódios uma perda significativa nas ações e interações da comunidade, envolvendo o engajamento dos membros. Os respondentes escolhidos em primeiro momento são os que participam ou participaram da comunidade de prática e em um segundo momento todos os colaboradores da empresa.

Os critérios de qualidade seguidos são os definidos por Yin (2006), buscando garantir a validade do constructo, a validade interna, externa e a confiabilidade. Para a validade do constructo foram analisadas diferentes visões sobre as comunidades de prática, considerando os participantes /não participantes e colaboradores que estão na empresa em datas diferentes desde antes da criação da comunidade até recém contratados. Para a validade interna durante a análise voltou-se à literatura com a finalidade de comparar os achados, principalmente as categorias encontradas com o referencial teórico e, posteriormente, replicar no caso. Na validade externa o trabalho apresenta as diferentes perspectivas, com detalhamento do contexto da comunidade de prática e conhecimento, destacando as crises que impactaram no andamento da comunidade. Possibilitando o leitor exercer seu papel ativo, estendendo a análise e a comparação no processo de transferibilidade e plausibilidade (Stake, 1998). E por fim, a confiabilidade, em que construímos um protocolo de coleta, condução e escrita do relatório, para garantir a confiabilidade da pesquisa (Yin, 2006).

Os dados foram coletados via google forms de forma anônima visando a preservação da identidade do colaborador e evitar possíveis constrangimentos, dessa forma buscamos maior veracidade nas respostas. O questionário continha perguntas demográficas para entender o perfil do respondente e perguntas abertas em relação a comunidade já implementada. O questionário foi enviado primeiramente aos integrantes da comunidade de práticas/conhecimento e posteriormente, enviado via canal de comunicação oficial da empresa aos 8.000 integrantes pertencentes ao quadro atual, entre eles, integrantes que participavam e que não participavam das comunidades. O material ficou disponível por um período de 10 dias, sendo que, no 8º dia foi enviado um reforço sobre a importância da devolutiva. Ao fim do período, foram obtidos 186 respostas válidas. Os dados recebidos foram planilhados em Microsoft Office Excel e subdivididos em categorias para possibilitar a visualização de suas vertentes. A análise dos dados foi realizada de forma sistemática e objetiva para o caso, conforme as estratégias de análise de conteúdo propostas por Bardin (2011). A interpretação destes dados adota a lógica de Stake (1998) em que se busca a generalização analítica a partir da literatura e das experiências coletadas (Stake, 1998).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Comunidades de Prática e Conhecimento Empresa X

As comunidades de prática virtuais são conhecidas internamente na empresa X como Comunidades de Conhecimento, implantadas no ano de 2001, com a missão de integrar Pessoas de Conhecimento de vários ambientes de atuação, possibilitando que o conhecimento não ficasse ilhado e fosse disseminado e desenvolvido colaborativamente. São reunidos integrantes com interesses comuns sobre temas-chave e empenhados em produzir e compartilhar aprendizados e inovações, constituindo ambientes propícios para a prática da consultoria interna. Atualmente a estrutura possui 15 comunidades sobre temas diversificados que permeiam toda a empresa.

Entretanto, dois fatores enfrentados recentemente impactaram negativamente no engajamento dos integrantes no ambiente virtual. Um deles, foi a crise econômica de 2015 à 2019 que implicou na necessidade de demissão de grande número de funcionários e cortes no orçamento impactando na continuidade de ações desse programa. Outro fator relevante foi a pandemia com mais ênfase em 2020, pois muitos eventos que reuniam pessoas de conhecimento aconteciam de forma presencial. Portanto, as ações da comunidade de práticas foram reduzidas nos últimos oito anos. Atualmente, a empresa se encontra em período de retomada do crescimento, recompondo o quadro de funcionários e as ações que foram impactadas nos últimos anos.

Tempo na organização e Participação nas Comunidades de Práticas e Conhecimento

As comunidades de práticas e conhecimentos estão na organização há mais de 20 anos. Os resultados consideraram dos respondentes quem já havia/não havia participado de alguma comunidade de conhecimento. Os percentuais foram analisados grupo a grupo separados pelo tempo de empresa, o grupo predominante em total de respondentes foi com mais de dez anos na empresa em relação aos demais. Considerando que o tempo de empresa não era critério para participar da pesquisa, nem da comunidade de práticas, é possível observar que as pessoas que ingressaram mais recentemente na organização podem não estarem engajadas nessa temática a ponto de responder a pesquisa que foi amplamente divulgada. Do total de 8.000 pessoas apenas 2% responderam ao formulário. Podem ter outros fatores também que não são possíveis de determinar apenas olhando o tempo de empresa. O total de respondentes por ano pode ser encontrado na Tabela 1:

Tabela 1- Tempo de empresa

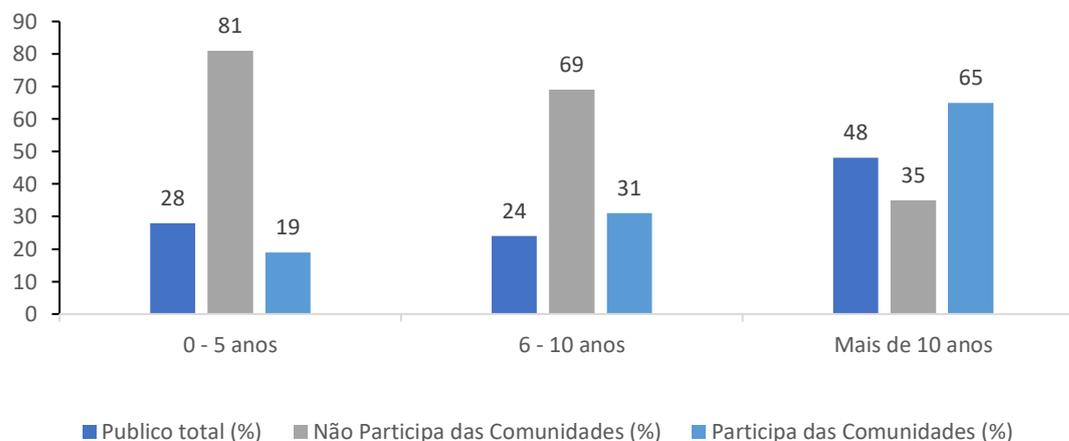
Tempo de Empresa	Respondentes
0 -05 anos	52
06- 10 anos	45
Acima 10 anos	89
Total	186

Tabela 1- Tempo de empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os resultados apontam que no grupo de funcionários que já participaram de alguma comunidade de práticas na empresa e que estão até cinco anos, ou seja, as contratações mais recentes é de apenas 19% e o total que não participaram é de 81%. Esse grupo foi impactado por dois dos eventos, sendo a crise financeira e a pandemia. Isso refletiu no número de participantes. Já o grupo que está na empresa de 6 à 10 anos passou parte desse tempo em um período que ainda existia investimento de recursos na comunidade, embora a maior parte desse período foi de crise e ainda tenha períodos de investimento a diferença entre o percentual de participantes não foi muito significativa, sendo 14% de participantes e 31% que nunca participou. No grupo final e com maior número de respondentes e que possui empregados com mais de 10 anos de empresa, representando quase 50% do retorno das respostas é possível observar maior presença nas comunidades de práticas, sendo que 59% participou de ações da comunidade e apenas 30% não participou. Este resultado pode ter sido influenciado pelo fato de que tais pessoas, presenciaram a época que antecedeu a crise econômica e redução de quadro de funcionários, período este, em que ocorriam várias ações que fomentavam a disseminação do conhecimento. Outro ponto importante é que provavelmente este grupo conhece sobre a cultura organizacional adotada. A Figura 1 apresenta os dados consolidados do tempo de atuação na empresa X a participação nas comunidades de conhecimento.

Figura 1. Tempo de atuação na empresa x Participação nas Comunidades



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Analisando as respostas sem considerar o tempo de empresa, ou seja, apenas a participação temos um total de 55,38% pessoas que nunca participou das comunidades de prática e conhecimento. Isso pode indicar que embora tenham recebido alguns comunicados semelhantes ao de participação nessa pesquisa, há alguma deficiência na conscientização para que os integrantes se sintam engajados e pertencentes a participar das comunidades.

Participação nas Comunidades e Faixa etária

Considerando a participação nas comunidades pela perspectiva da faixa etária dos respondentes é possível identificar que a maior concentração está entre 30 – 39 anos, seguido pela idade entre 40- 49 anos. Os que possuem menos respostas são os extremos menores de 20 anos e acima de 60 anos. Embora o maior número de respondentes esteja concentrado entre 30 e 39 anos a maior participação nas comunidades de práticas está entre 40-49 anos com 51,02%,

nesta empresa segue um modelo de carreira em Y e um dos caminhos de carreira também está relacionado a comunidades de prática. Destes participantes, todos possuem mais de 6 anos ou acima de 10 anos na empresa. Portanto a carreira e a idade pode estar relacionada também com um planejamento estratégico da carreira associado a participação nas comunidades de prática. Em que profissionais mais seniores transmitem o conhecimento nas comunidades. A tabela 2 apresenta os dados referente a faixa etária nas comunidades.

Tabela 2- Faixa Etária

Idade	Quant
Menos de 20 anos	1
20-29 anos	32
30-39 anos	87
40-49 anos	49
50-59 anos	16
acima de 60 anos	1
Total	186

Tabela 2- Faixa Etária

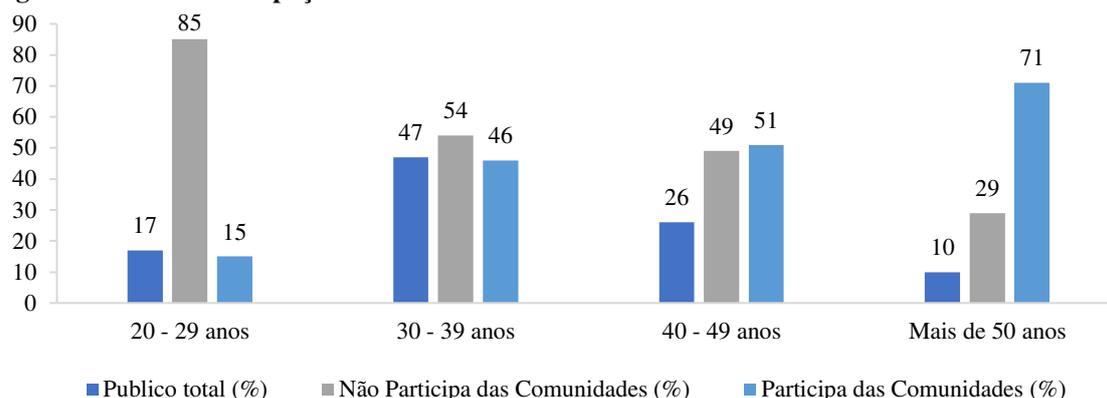
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em uma perspectiva geracional é possível observar que se trata de um público predominantemente mais jovem, com maior presença entre a faixa etária de 30 a 39 anos, que segundo Mccrindle e Wolfinger (2009), fazem parte da geração Y que contempla as pessoas nascidas entre 1980 e 1994, também conhecida como geração Millennials. Os demais, apresentaram leves transições entre as gerações X e Z, que ainda segundo o autor, abordam os nascidos respectivamente entre 1965 a 1979 e 1995 a 2009.

Uma outra perspectiva interessante é que enquanto o maior o índice de participação nas Comunidades de Conhecimento está concentrado na geração Y, o maior índice de não participação se concentra entre os mais jovens sendo de 20 a 29 anos de acordo com a Figura 2. Dessa forma, é possível claramente observar que quanto mais jovem, menos engajado o funcionário está em relação ao ambiente das Comunidades. O Tempo de carreira destes respondentes está entre 0 a 10 anos, se concentrando a maioria no primeiro período de 0 – 5 anos. Portanto, mesmo sendo novos na empresa,

O grupo de 30 a 39 anos está em segundo lugar nas duas perspectivas tanto na participação quanto na não participação das comunidades. E considerando apenas esse grupo em relação a carreira, idade e participação há um grupo maior de participantes das comunidades apenas acima de 10 anos na organização, as faixas que consideram até 10 anos concentra maior número de não participantes. Portanto embora nessa faixa tenha um número mais elevado de pessoas com mais de 10 anos de empresa, uma boa parte ainda não está participando e os mais novos na empresa a maioria não participa.

Figura 2. Idade x Participação nas Comunidades



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Segundo Veloso et al. (2008) as pessoas da geração Y são considerados filhos da tecnologia, por já nasceram imersos a um mundo de interatividade e universo digital. Para Mattos (2011), no ambiente de trabalho, os indivíduos pertencentes a essa geração são motivados por vários fatores, entre eles, responsabilidade e desafios crescentes, liberdade e flexibilidade para atingir resultados, busca por oportunidades para crescimento contínuo, acesso direto às lideranças com retorno intensivo e sistemático e, ambientes de trabalho mais descontraídos. Já no aprofundamento em relação ao ensino, Toledo et al. (2012), sugerem que os Millennials são altamente engajados pelo nível e agilidade na atualização de informações, ou seja, há uma forte ligação com informações atuais e resultados imediatos.

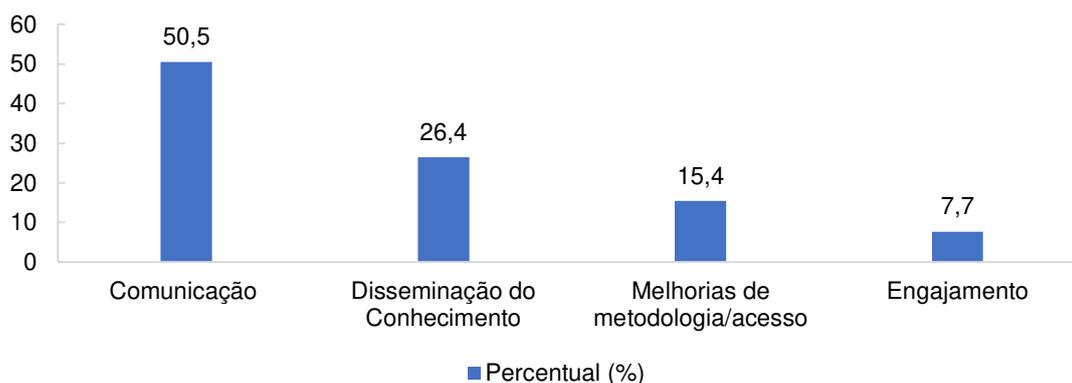
Considerando ainda as demais gerações que apareceram nos dados, porém em números menores, a geração Z se fez presente, que segundo Duffett (2017), caracteriza o grupo como geração dos “viciados em telas”, pois nasceram integralmente imergidos na tecnologia, em um mundo que gira em torno de celulares, smartphones, computadores e internet.

Sugestões de Melhorias para Comunidades de prática e conhecimento

Por se tratar de perguntas opcionais, entre as 186 respostas válidas, obteve-se 91 devolutivas que continham sugestões a serem implementadas ou melhoradas nas Comunidades de Conhecimento. Após analisar todo o conteúdo das sugestões emergiram 4 categorias que foram agrupadas para descrição e análise. As categorias foram: Comunicação, Disseminação do conhecimento, Melhorias de metodologia/acesso e engajamento.

Os percentuais ficaram divididos da seguinte forma conforme Figura 3:

Figura 3. Categorização de sugestões



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Comunicação

O grupo que mais sugeriu melhorias na comunicação foi o grupo em que as respostas de participar da comunidade foi predominantemente “não participação” e com maior presença entre os que tem menor tempo de empresa, ou seja, possuem menos de 5 anos.

Considerando alguns insights individualmente conforme Tabela 2, entre as devolutivas da categoria Comunicação, alguns se destacam por ratificar a necessidade de maior divulgação do programa entre os integrantes. Contribuições sugeriram ainda a implantação do programa em seus respectivos países, o que já acontece atualmente, já que o programa é aberto a todos os integrantes no Brasil e exterior desde a sua implantação, demonstrando a presença de algum tipo de falha na comunicação das Comunidades de Conhecimento. A categoria de comunicação contempla os itens descritos na Tabela 3:

Tabela 3- Sugestões Categoria Comunicação

Sugestões	Total
Divulgação	20
Ampliar a abrangência da comunidade	12
Encontros/discussão/Fóruns	11
Eventos	5
Cursos e Especializações	3
Disponibilizar Tempo/ horários na rotina	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Em relação a divulgação os respondentes sugerem ampliação do local de divulgação, por exemplo, em canteiros no qual não se tem acesso a tecnologia, também a criação de plataformas/portais, grupos de divulgação. Um dos respondentes inclusive informou que estava alguns anos na empresa e nunca tinha ouvido falar. Da mesma forma diferentes países responderam que não havia divulgação lá do que ocorria no Brasil. O segundo ponto pediu para ser ampliada a abrangência da comunidade, que contempla ampliar para áreas que não são das engenharias ou da atividade fim, como financeiro por exemplo, ampliar a integração com grupos regionais de acordo com a necessidade local, ampliar para a equipe de campo, ou seja, a produção e ampliar para quem não tem acesso ao sistema para poder participar.

Categoria Disseminação do Conhecimento

Entre os integrantes que sugeriram ações voltadas a maior disseminação do conhecimento, apresentou-se como faixa etária mais participativa, o grupo que possui idade entre 30 e 39 anos. Subdividindo o grupo por tempo de empresa é possível observar novamente que o índice de “não participação” se destaca entre os integrantes com menos tempo de casa. Portanto isso pode sugerir que esses novos ingressantes podem ter uma dificuldade em encontrar o conhecimento e/ou a disseminação dele entre os colaboradores no dia a dia.

Considerando alguns insights individuais de acordo com a Tabela 4, no âmbito geral, as sugestões se resumiram a necessidade de adoção de temas atuais e que estão de acordo com a cultura da empresa, que recentemente foi reformulada e alinhada com os novos valores e propósitos do Grupo. A tabela 4 apresenta os insights gerados pela categoria, incluindo se estes que propõe melhorias sob a disseminação do conhecimento participam ou não das comunidades.

Tabela 4. Insights individuais - Categoria Disseminação do Conhecimento

(continua)

Participa das Comunidades?	Com relação as Comunidades de Conhecimento, quais ações ou novidades você gostaria que fossem implantadas ou aprimoradas?
Não	Existem temas não incluídos e importante para mudança cultura nos últimos anos que seria Integridade.
Não	Tenho interesse de discutir sobre equidade de gênero e diversidade na organização.
Sim	Entendo que para o gerar valor é as ações das Comunidades ser produtivas e efetivas é necessário selecionar com muito critério o tema a ser tratado. A meu ver o foco precisa ser nos nossos projetos em execução para aumentar a atração / interesse da equipe. Como temos atualmente poucos projetos e uma equipe nova que ainda não teve oportunidade de conhecer os desafios e as práticas de engenharia que utilizamos no passado, mostrar soluções antigas que ainda podem ser adotadas ou soluções passadas que já tiveram a sua tecnologia superada por ser interessante.
Sim	Fossem abordados temas ligados à Meio ambiente e gestão de pessoas
Sim	Capacitação na inovação é muito importante

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Categoria Melhorias de Metodologias/Acesso

As sugestões de melhorias de metodologias e acesso, não apareceram na faixa etária de 20 a 29, porém se mostrou presente nas faixas que englobam quem possui idade entre 30 e 49 anos. Ratificando que a não adoção de tecnologia atual, pode se apresentar como um dos motivos da não aderência ao programa entre esses grupos.

Subdividindo o grupo por tempo de empresa conforme gráfico apresentado na Figura 10, fica claro que a facilidade no acesso e melhoria da metodologia aplicada são primordiais para a aderência dos integrantes as Comunidades, novamente com destaque para os recém-chegados na empresa. A seguir na Tabela 5 algumas observações propostas pelos integrantes:

Tabela 5. Insights individuais - Categoria Melhorias de Metodologia/Acesso

(continua)

Participa das Comunidades?	Com relação as Comunidades de Conhecimento, quais ações ou novidades você gostaria que fossem implantadas ou aprimoradas?
Não	Acessibilidade ao conteúdo, além de filtros mais simples.
Não	Inserir gamificação dentro da comunidade visando ao final de todo ano ou semestre a empresa bonificar que tiver uma maior participação colaborativa, dentro deste ranking oferecer Tickets em aplicativos de alimentação e outros.
Sim	Acho que o programa deveria adotar metodologias e ferramentas mais ágeis e atualizadas, além de adotar uma boa estratégia de comunicação.
Sim	Acredito que as comunidades deveram transitar para além do Portal ou webmail - apps para uso no celular, chats, mas frequentes (técnicos e mesmo de relacionamento, nesse sentido, ajudariam bastante.
Sim	Poderia ter uma forma mais dinâmica de interação entre os membros, algo similar a um grupo de WhatsApp para uma comunicação direta, móvel e que conecte mais os membros.
Sim	Que fosse criado um banco de dados mais estruturado, padronizado e de fácil consulta de boas práticas e conhecimentos interessantes de ser compartilhado.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Engajamento

Os dados dessa categoria ressaltaram que além de ações de divulgação, são necessárias ações de engajamento e fomentação da cultura de disseminação do conhecimento entre o público que está sendo contratado recentemente, mas sem esquecer de promover ações também entre as/os Integrantes que possuem maior tempo de atuação na empresa, já que atualmente é o público mais predominante. Além disso, é possível perceber a sede por ações que engajem de forma otimizada e objetiva, indo de encontro ao perfil que se apresentou durante a análise das gerações predominantes no quadro atual da empresa conforme Figura 11.

Subdividindo o grupo por tempo de empresa conforme Figura 12, ratifica a necessidade de ações com foco em despertar o sentimento de pertencimento dos integrantes ao ambiente das Comunidades de Conhecimento. A seguir, alguns insights individuais enviados pelos integrantes consolidados na Tabela 6:

Tabela 6: Insights individuais - Categoria “Engajamento”

Participa das Comunidades?	Com relação as Comunidades de Conhecimento, quais ações ou novidades você gostaria que fossem implantadas ou aprimoradas?
Não	La realidad es que me llegaron mails pero nunca me sentí provocado a querer participar. Propondría cambiar el método de convocatoria!
Não	maior engajamento das pessoas,

Sim	Acredito que não seja culpa do método utilizado ou dos gestores da Comunidade, mas falta engajamento por parte dos usuários da rede
Sim	Para cada contrato deveria ter pelo menos uma pessoa por setor com o PA de participar e contribuir com as informações das Comunidades de Conhecimento, e ser multiplicador do conhecimento internamente dos seu setor. A utilização das Comunidades de Conhecimento ou da inovação tem que fazer parte do PA de cada líder, as equipes só passaram a dotar, consultar e alimentar essas comunidades com o EXEMPLO (engajamento) da liderança.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

CONCLUSÃO

O investimento em ações para fomentar o engajamento nas comunidades de práticas podem influenciar no número de pessoas engajadas na comunidade. Carreira e idade pode estar relacionada também com um planejamento estratégico da carreira associado a participação nas comunidades de prática. Possível claramente observar que quanto mais jovem, menos engajado o funcionário está em relação ao ambiente das Comunidades. Essa diferença entre idade e tempo de empresa pode estar relacionada a atuação como aprendizes ou como mentores, porém são necessários estudos futuros.

Para analisar o perfil atual dos integrantes da respectiva empresa e sua relação com as Comunidades de Conhecimento implantadas no ambiente virtual, foi necessário aproximar a literatura disponível com a análise dos dados coletados. Considerando os dados apresentados no geral, o índice de “não participação” se destacou em quase todas as análises, demonstrando demasiada carência no que tange a ações, principalmente voltadas a comunicação e ao engajamento, que sejam efetivas e atinjam o público-alvo de forma positiva gerando maior aderência as Comunidades de Conhecimento.

Analisando sob a vertente empresarial, os avanços na tecnologia mudaram significativamente a relação entre o integrante e a empresa pela qual atua, basicamente, o ambiente gira em torno do compartilhamento de informações, principalmente via ambiente virtual. O cenário em que as organizações estão mergulhadas atualmente é conhecido como a “era do conhecimento”, que se caracteriza por uma forte transformação de conhecimento, compartilhado por meio do uso da internet.

Avaliando tal cenário e pressupondo conforme dados apresentados que o público de maior predominância na empresa pertence a geração Y, por muitas vezes considerados “filhos da era digital”, ou seja, indivíduos totalmente submersos no mundo tecnológico, e se percebe a presença também da geração Z, conhecidos como “viciados em telas”, inevitavelmente, as ações deverão ser trabalhadas de forma objetiva e em conjunto com a tecnologia, ou seja, através de mecanismos e ferramentas capazes de estimular o engajamento e mudar o modo de enxergar as relações de trabalho, através do despertar da motivação e estímulo de sentimentos positivos para o ambiente empresarial, fazendo com que esses integrantes se sintam pertencentes e enxerguem sentido na sua participação e disseminação do saber compartilhado através das Comunidades de Conhecimento.

Porém, é necessária uma análise minuciosa das mecânicas que serão utilizadas para vencer tais barreiras, para que os usuários interajam e enxergam sentido na sua relação com determinada atividade. Tais ações tornam-se primordiais para a correta aplicação das possíveis alternativas identificadas a partir da análise das deficiências.

REFERÊNCIAS

- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439-446.
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. *Edições 70*.
- Brown, J. S.; Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2 (1), 40-57.
- De Mattos, C.; Bichoffe, P.; Valenciano, T.C.; Gentile, V.O.; Godinho, P.J.M; Lima, A.B. (2011). Os desafios na transição da geração X para a Y na Empresa Dori LTDA. *Revista Científica do Unisalesiano*, 4.
- Duffett, R. G. (2017). Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. *Young Consumers*, 18 (1).
- Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 140-162.
- Gil, A. C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa (6ª). Em: *Métodos e técnicas de pesquisa social* Atlas. São Paulo.
- Hartley, J. (1994). Case studies in organizational research. Em *Qualitative methods in organizational research, a practical guide*. Sage, 208–229.
- Ipiranga, A. S. R.; Amorim, M. A. A.; Moreira, M. V. C. (2006). Compartilhando Conhecimentos sobre os Arranjos Produtivos Locais: a história da comunidade de prática da Rede NÓS. Em: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 3., 2006, Porto Alegre. Anais...: ANPAD.
- Khedhaouria, A. & Jamal, A., (2015). Abastecimento de conhecimento para inovação: reutilização de conhecimento e criação em equipes de projeto', *Journal of Knowledge Management* 19(5), 932–948. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0039>
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: theorising from an international metastandard. *Journal of Business Research*, 94, 432-441.
- Mccrindle, M.; Wolfinger, E. (2009). The ABC of XYZ: understanding the global generations. Sydney. *University of New South Wales Press Ltda.*
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). Criação do Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Sarruf, P. G.; Silva, H. de F. N.(2012). Comunidades de prática virtuais e a troca e criação de conhecimentos em micro e pequenas empresas. *DataGama Zero – Revista de Informação* – 13 (1).
- Schaufeli, W.; Dijkstra, P.; Vazquez, A. C. (2013). Engajamento no trabalho. *Casa do Psicólogo*. São Paulo.

- Silva S.L. (2004). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*. 33 (2), 143-151.
- Stake, R. E. (1998). Case Studies. Em *N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. Strategies of Qualitative Inquiry*. Sage Publications. 445-454.
- Teixeira, E. (2005). As Três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa. *Vozes*. Petrópolis, RJ.
- Toledo, P. B. F.; Albuquerque, R. A. F.; Magalhães, A. R. O. (2012). Comportamento da Geração Z E A Influência Nas Atitudes Dos Professores. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO EM TECNOLOGIA - Seget, 2012.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Nakata, L. E. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD.
- Vergara, S. C. (2010). Projetos e relatórios de pesquisa em administração (12ª). São Paulo.
- Wenger, E., Snyder W.M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*.
- Yin, R. K. (2006). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (3ª). Bookman.