

Trilha 3 – Aplicação e Iniciativas

Comunidades de prática como mecanismo de sustentabilidade da Gestão do Conhecimento

Communities of Practice as a sustainability mechanism for Knowledge Management

Maria Cecilia Jardim Barros

Doutorado em Ciência da Informação. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT-UFRJ) – Brasil.

mcecilia.jbarros@gmail.com.

Ellen Cruz Felizari

Mestre em Sustentabilidade e Coordenadora da Rede Colaborativa. Confederação Nacional da Indústria (CNI) – Brasil.

ellen.felizari@ielcni.com.br

Caroline Retameiro Rocha Viana

Pós-graduada em Gestão de Empresarial Estratégica e Marketing Digital. Confederação Nacional da Indústria (CNI) – Brasil.

crocha@senaicni.com.br

RESUMO

Objetivo: analisar de que modo as Comunidades de Prática contribuem para a sustentabilidade da Gestão do Conhecimento em redes institucionais descentralizadas, a partir da experiência de uma rede de observatórios. **Originalidade/Valor:** o estudo trata das Comunidades de Prática no contexto de redes de observatórios, ambiente pouco explorado na literatura nacional sobre Gestão do Conhecimento, e propõe um ciclo metodológico operacionalizável para a estruturação de comunidades em instituições de pesquisa e inovação. **Metodologia:** adotou-se abordagem qualitativa e exploratória, com base em observação participante, registros de participação acompanhados ao longo de um ciclo de seis meses e pesquisa de continuidade aplicada aos membros, analisados segundo critérios de institucionalização, engajamento, articulação entre domínios, emergência temática e memória organizacional. **Resultados:** verificou-se a renovação das comunidades para um novo ciclo, a qualificação do engajamento dos observatórios, a articulação entre domínios temáticos, a emergência de uma nova comunidade dedicada à inovação e a produção de artefatos e registros acessíveis à rede, o que indica o papel das comunidades como mecanismo de continuidade das práticas de conhecimento. **Implicações Práticas:** o estudo oferece a gestores de redes descentralizadas um roteiro replicável para sustentar iniciativas de Gestão do Conhecimento, ao associar a continuidade das práticas à sua incorporação à estrutura formal da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Comunidades de Prática, Sustentabilidade, Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

Purpose: to analyze how Communities of Practice contribute to the sustainability of Knowledge Management in decentralized institutional networks, drawing on the experience of

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – sbgc.org.br

KM Brasil 2026 - 21º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – kmbrasil.org

a network of observatories. **Originality/Value:** the study addresses Communities of Practice within the context of observatory networks, an environment little explored in the Brazilian literature on Knowledge Management and proposes an operationalizable methodological cycle for structuring communities in research and innovation institutions. **Methodology:** a qualitative and exploratory approach was adopted, based on participant observation, participation records monitored throughout a six-month cycle, and a continuity survey applied to members, analyzed according to criteria of institutionalization, engagement, articulation among domains, thematic emergence, and organizational memory. **Findings:** the communities were renewed for a new cycle; the engagement of observatories was qualified; thematic domains became articulated; a new community dedicated to innovation emerged; and artifacts and records accessible to the network were produced, which indicates the role of communities as a mechanism for the continuity of knowledge practices. **Practical Implications:** the study offers managers of decentralized networks a replicable roadmap to sustain Knowledge Management initiatives, by linking the continuity of practices to their incorporation into the organization's formal structure. **KEYWORDS:** Knowledge Management, Communities of Practice, Sustainability, Organizational learning.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento consolidou-se como campo de pesquisa e prática voltado a identificar, criar, compartilhar e aplicar conhecimento em benefício dos objetivos organizacionais. Em ambientes intensivos em conhecimento, como redes de pesquisa, observatórios e instituições de inovação, esse esforço encontra condições particulares: o conhecimento distribui-se entre equipes, especialistas, projetos e unidades territoriais distintas, e sua circulação depende tanto de mecanismos formais de registro quanto de processos informais de interação e aprendizagem. A literatura indica que, nesses contextos, parcela expressiva do conhecimento permanece em estado tácito e circula sobretudo por meio de trocas interpessoais (Leite; Costa, 2007; Lima; Amaral, 2008), o que torna a sua retenção e o seu reaproveitamento dependente de estruturas que favoreçam a interação continuada entre os participantes.

Iniciativas de Gestão do Conhecimento, contudo, enfrentam dificuldades de continuidade quando não se incorporam às rotinas da organização. Em redes compostas por unidades autônomas e geograficamente dispersas, esse desafio se acentua, pois o conhecimento tende a permanecer fragmentado, informal e dependente de sujeitos específicos, de modo que a saída de um integrante ou a interrupção de um projeto pode comprometer saberes relevantes. A descontinuidade das iniciativas e a perda de conhecimento configuram, assim, problemas recorrentes em organizações de estrutura descentralizada.

As Comunidades de Prática (CoPs) têm sido apontadas como estruturas capazes de enfrentar esse problema, ao reunir, em torno de domínios de interesse compartilhado,

indivíduos que constroem conhecimento aplicável à prática (Wenger, 1998; Wenger; McDermott; Snyder, 2002). A literatura nacional, no entanto, tem examinado as CoPs sobretudo em organizações empresariais e em grupos de pesquisa, e ainda dedica atenção limitada ao seu funcionamento no contexto de redes de observatórios, ambiente que combina produção técnica especializada, atuação em rede e dispersão territorial. Permanece em aberto, portanto, a questão de como as Comunidades de Prática podem contribuir para a sustentabilidade da Gestão do Conhecimento em redes colaborativas dessa natureza.

Diante desse problema, o objetivo do estudo é analisar as Comunidades de Prática como mecanismo de sustentabilidade da Gestão do Conhecimento em redes organizacionais, considerando sua contribuição para a retenção, a circulação, a validação e a aplicação do conhecimento. De modo específico, o trabalho discute as Comunidades de Prática como espaços de aprendizagem e compartilhamento, identifica fatores que favorecem a sua continuidade e sustentabilidade, examina de que forma apoiam a retenção, a validação e a aplicação do conhecimento organizacional, e propõe um ciclo metodológico para a estruturação e a consolidação de CoPs em iniciativas de Gestão do Conhecimento.

A relevância do estudo reside em analisar as Comunidades de Prática em um contexto ainda pouco explorado na literatura brasileira sobre Gestão do Conhecimento e em oferecer, a partir de uma experiência concreta, um roteiro replicável por outras redes que enfrentem a dispersão e a descontinuidade do conhecimento. A análise apoia-se na experiência de uma rede de observatórios de pesquisa e inovação, na qual as comunidades foram estruturadas, acompanhadas e avaliadas ao longo de um ciclo de funcionamento.

Além desta introdução, o artigo organiza-se em quatro partes. A primeira apresenta o referencial teórico, que aborda os fundamentos da Gestão do Conhecimento, a aprendizagem organizacional, as Comunidades de Prática e a Gestão do Conhecimento em redes de pesquisa e inovação. A segunda descreve os procedimentos metodológicos. A terceira apresenta e discute os resultados, organizados em eixos temáticos. A última reúne as considerações finais, as implicações e as limitações do estudo, com indicações para investigações futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento: fundamentos conceituais e organizacionais

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais e a intensificação dos processos de produção, compartilhamento e utilização de informações têm ampliado a

relevância da Gestão do Conhecimento (GC) como campo de pesquisa e prática organizacional. Em contextos caracterizados pela distribuição de competências, pela necessidade de inovação contínua e pela atuação em rede, o conhecimento passa a ser compreendido como recurso estratégico para a aprendizagem organizacional, a tomada de decisão e a geração de valor institucional.

Davenport e Prusak (1998) definem o conhecimento como uma combinação dinâmica de experiências, valores, informações contextualizadas e insights especializados que orientam ações e decisões. Nessa perspectiva, o conhecimento não se restringe a documentos ou bases informacionais, mas emerge das interações humanas e dos processos de interpretação e aplicação da informação.

A Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como o conjunto de políticas, processos, práticas e mecanismos destinados a identificar, adquirir, organizar, compartilhar, criar e utilizar conhecimentos em benefício dos objetivos organizacionais. Essa compreensão aproxima-se da definição proposta por Leite e Costa (2007), segundo os quais a GC envolve o planejamento e controle de ações voltadas tanto ao conhecimento explícito quanto ao conhecimento tácito, abrangendo processos de identificação, aquisição, armazenagem, compartilhamento, criação e uso do conhecimento organizacional. Em sentido convergente, Lima e Amaral (2008) adaptam definição análoga para o contexto de grupos de pesquisa, compreendendo a GC como o conjunto de ações que visa apoiar a criação, o registro e o compartilhamento de conhecimentos dentro da organização, com vistas ao incremento contínuo das competências individuais e da aprendizagem organizacional.

É fundamental distinguir a Gestão do Conhecimento da gestão da informação. Embora compartilhem processos relacionados à organização, armazenamento e recuperação de conteúdos, a GC apresenta escopo mais amplo, pois busca promover a criação, circulação e aplicação do conhecimento, especialmente em sua dimensão tácita. Leite e Costa (2007) são precisos ao estabelecer que a gestão da informação constitui um componente da GC, aplicável, sobretudo, à parcela do conhecimento tácito que foi explicitado e reduzido a estruturas informacionais, mas não pode ser confundida com ela nem tampouco reduzi-la. A intencionalidade maior da GC reside em criar condições férteis para que o conhecimento seja produzido, compartilhado, assimilado e convertido em benefícios organizacionais, dimensão que transcende as possibilidades da gestão da informação isoladamente.

Em ambientes intensivos em conhecimento, como redes de pesquisa, observatórios e instituições de inovação, a GC assume papel ainda mais estratégico. Nessas organizações, o conhecimento encontra-se distribuído entre diferentes equipes, especialistas, projetos e unidades territoriais, exigindo mecanismos capazes de favorecer sua circulação e reaproveitamento. A ausência desses mecanismos tende a produzir redundâncias, isolamento de experiências e perda de conhecimentos relevantes, especialmente em contextos marcados por dispersão geográfica e elevada especialização técnica.

2.2 Aprendizagem organizacional e criação do conhecimento

A literatura sobre Gestão do Conhecimento reconhece que a criação e o compartilhamento de conhecimento são processos essencialmente sociais. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional constitui elemento central para compreender como conhecimentos individuais são transformados em capacidades coletivas e incorporados às práticas institucionais.

Um dos modelos mais influentes nesse campo é a teoria da criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Os autores distinguem duas dimensões complementares do conhecimento: o tácito, associado às experiências, habilidades e percepções dos indivíduos, e o explícito, passível de formalização e registro. O conhecimento organizacional emerge da interação contínua entre essas duas dimensões por meio dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização, o modelo SECI. A denominada espiral do conhecimento descreve o movimento contínuo de transformação e ampliação do conhecimento em diferentes níveis organizacionais: do individual ao grupal, do grupal ao organizacional e, por fim, ao interorganizacional.

A relevância desse modelo para ambientes de pesquisa e inovação é atestada empiricamente. Lima e Amaral (2008), ao investigar práticas de GC em grupos de pesquisa da rede Instituto Fábrica do Milênio (IFM), identificaram a predominância da conversão do tipo socialização (tácito-tácito), como mecanismo central de criação e circulação do conhecimento nesses contextos. A constatação indica que, em grupos orientados à inovação, as interações informais e a transmissão presencial de conhecimento entre pesquisadores constituem o principal substrato do processo de aprendizagem, sobrepondo-se às práticas formalizadas de registro e codificação. Esse resultado é coerente com a perspectiva de Brand (1998 apud Lima;

Amaral, 2008), segundo a qual a conversão tácito-tácito é fundamental em organizações cujo objetivo central é a inovação.

Leite e Costa (2007) aprofundam essa discussão ao situá-la no contexto acadêmico, demonstrando que a comunicação científica, em seus canais formais e informais, constitui o caráter fundamental dos processos de criação do conhecimento. Os autores destacam que os canais informais respondem por cerca de 80% da comunicação no processo de geração do conhecimento científico, o que evidencia a centralidade das interações interpessoais, dos colégios invisíveis e das redes de pares na produção e circulação do saber. Nessa perspectiva, a aprendizagem organizacional no ambiente acadêmico e científico não pode prescindir de mecanismos que favoreçam essas trocas informais, sob pena de comprometer a própria dinâmica de criação do conhecimento.

A aprendizagem organizacional, portanto, não deve ser compreendida apenas como aquisição individual de conhecimentos, mas como processo coletivo de produção, compartilhamento e institucionalização de saberes. Essa compreensão fornece base teórica para a análise das Comunidades de Prática enquanto estruturas capazes de transformar interações sociais em mecanismos permanentes de aprendizagem e retenção do conhecimento.

2.3 Comunidades de Prática como mecanismos de compartilhamento e mobilização do conhecimento

As Comunidades de Prática (CoPs) emergem na literatura da Gestão do Conhecimento como estruturas sociais voltadas à aprendizagem coletiva e ao compartilhamento de experiências entre indivíduos que compartilham interesses, problemas ou domínios de atuação comuns. Diferentemente de equipes formais ou grupos de trabalho constituídos para objetivos específicos, as CoPs organizam-se em torno de temas de interesse compartilhado e da construção contínua de conhecimento aplicável à prática (Wenger, 1998; Wenger; McDermott; Snyder, 2002).

A literatura reconhece que as Comunidades de Prática desempenham papel relevante na circulação do conhecimento tácito, precisamente por criarem ambientes de interação frequente entre indivíduos que compartilham experiências profissionais semelhantes. Nesse sentido, constituem mecanismos privilegiados para a socialização de saberes, a troca de experiências, a resolução colaborativa de problemas e a disseminação de boas práticas. Lima e Amaral (2008) corroboram essa perspectiva ao incluir as comunidades de prática entre os conceitos correlatos

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – sbgc.org.br

KM Brasil 2026 - 21º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – kmbrasil.org

à GC de maior relevância para grupos de pesquisa em rede, ao lado das noções de competência e aprendizagem organizacional, evidenciando seu papel na transformação e disseminação do conhecimento em contextos de elevada especialização técnica.

Além da função de compartilhamento, as CoPs contribuem para a identificação de especialistas, o fortalecimento de vínculos colaborativos e a formação de repertórios comuns de conhecimento. Em contextos organizacionais complexos, sua importância reside na capacidade de conectar pessoas, experiências e conhecimentos que, de outra forma, permaneceriam dispersos entre diferentes unidades ou equipes. Essa função articuladora é especialmente relevante em redes nacionais de pesquisa e inovação, nas quais a fragmentação do conhecimento e a dispersão geográfica constituem desafios estruturais recorrentes.

A literatura também demonstra que a sustentabilidade das Comunidades de Prática depende de fatores como governança, mediação, definição clara de domínios temáticos, regularidade dos encontros, mecanismos de registro e alinhamento com necessidades concretas da organização (Wenger; McDermott; Snyder, 2002; Probst; Raub; Romhardt, 2002). Sem esses elementos, as comunidades tendem a se restringir a iniciativas pontuais de compartilhamento, com baixa capacidade de institucionalização e continuidade.

Dessa forma, as Comunidades de Prática podem ser compreendidas não apenas como espaços de interação, mas como dispositivos sociotécnicos capazes de promover retenção, circulação, validação e aplicação do conhecimento organizacional, contribuindo para a sustentabilidade das iniciativas de Gestão do Conhecimento.

2.4 Gestão do Conhecimento em redes de pesquisa e inovação

As discussões sobre Gestão do Conhecimento adquirem características específicas quando aplicadas a redes de pesquisa e inovação. Diferentemente de organizações centralizadas, essas redes são compostas por múltiplas unidades que compartilham objetivos comuns, mas preservam autonomia operacional, metodológica e territorial. O conhecimento nelas produzido encontra-se distribuído entre especialistas, grupos temáticos e instituições distintas, e sua circulação depende tanto de mecanismos formais de registro quanto de processos informais de interação, colaboração e aprendizagem.

Leite e Costa (2007) destacam que iniciativas de Gestão do Conhecimento precisam necessariamente considerar as especificidades dos contextos nos quais são implementadas, uma vez que diferentes comunidades apresentam dinâmicas próprias de produção, [SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – sbgc.org.br](http://sbgc.org.br)
[KM Brasil 2026 - 21º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – kmbrasil.org](http://kmbrasil.org)

compartilhamento e utilização do conhecimento. Esse princípio é particularmente relevante para redes de pesquisa e inovação, nas quais a diversidade disciplinar, a heterogeneidade institucional e as distintas culturas organizacionais condicionam de forma determinante os fluxos do conhecimento.

A investigação empírica de Lima e Amaral (2008) sobre a rede IFM oferece evidências concretas desses desafios. Os autores identificaram que, no âmbito de redes nacionais de pesquisa, as práticas de GC voltadas especificamente para o compartilhamento entre diferentes grupos são escassas e predominantemente informais, sendo a coordenação intergrupal realizada sobretudo pelos professores orientadores por meio de comunicações eletrônicas. A inexistência de práticas formais de GC entre grupos evidencia uma lacuna estrutural: embora o conhecimento seja reconhecido como ativo estratégico, os mecanismos para sua circulação transversal permanecem subdesenvolvidos. Além disso, os autores identificam entre os principais desafios enfrentados pelos grupos a falta de tempo para atividades de GC, a ausência de sistemas de compartilhamento e divulgação do conhecimento, a dificuldade de sensibilização dos pesquisadores quanto à importância do registro e da circulação do saber, e a alta rotatividade dos integrantes, que compromete a memória organizacional e a continuidade das práticas instituídas.

Leite e Costa (2007) contribuem para a compreensão desse cenário ao propor um modelo conceitual de gestão do conhecimento científico especificamente orientado ao ambiente acadêmico, no qual os processos de comunicação científica — formais e informais — constituem o substrato fundamental de toda a arquitetura de GC. O modelo articula processos de identificação (mapeamento de competências), aquisição, organização/armazenagem, compartilhamento e criação do conhecimento, situando-os no interior de uma comunidade acadêmica permeada pela influência das comunidades científicas externas e condicionada pela cultura organizacional da instituição. Essa perspectiva amplia o escopo analítico da GC em redes, ao demonstrar que os fluxos de conhecimento não se restringem às fronteiras institucionais, mas são permanentemente alimentados e modulados pelas interações com comunidades científicas internacionais.

Sob essa perspectiva, as Comunidades de Prática podem ser compreendidas como estruturas intermediárias entre os indivíduos e a rede institucional, capazes de articular especialistas, identificar demandas emergentes, consolidar repertórios comuns e construir memória organizacional. Considerando essas características, a sustentabilidade da Gestão do

Conhecimento em redes organizacionais depende da capacidade de institucionalizar mecanismos permanentes de aprendizagem, compartilhamento e colaboração — mecanismos que transformem interações pontuais em processos contínuos de produção, circulação e aplicação do conhecimento, constituindo elemento central para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem coletiva.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, exploratória e descritivo-analítica, situado no domínio da investigação teórico-aplicada. Sua natureza qualitativa fundamenta-se na necessidade de compreender processos sociotécnicos de sustentabilidade das Comunidades de Prática, não reduzíveis a métricas quantitativas discretas. A abordagem exploratória justifica-se pela natureza ainda pouco sistematizada das CoPs em redes organizacionais nacionais, particularmente no contexto de instituições de pesquisa e inovação, espaços em práticas organizacionais reconhecidas, registradas e continuamente mobilizadas.

A investigação articula dois eixos complementares: (a) revisão conceitual fundamentada em literatura internacional sobre Gestão do Conhecimento (GC), aprendizagem organizacional e Comunidades de Prática; (b) sistematização analítica de uma experiência concreta de estruturação e funcionamento de CoPs institucionalizadas na Rede de Observatórios.

O objeto de análise é o funcionamento e sustentabilidade de Comunidades de Prática institucionalizadas na Rede de Observatórios, compreendidas como mecanismos contínuos de retenção, circulação, validação e aplicação do conhecimento organizacional.

A unidade empírica é composta por: Comunidades de Prática operacionalizadas na Rede de Observatórios, especificamente: (1) CoP de Visualização de Dados (liderados pelos observatórios do Rio Grande do Norte, Pará e Paraíba); (2) CoP de Estudos Socioeconômicos (liderados pelos observatórios do Maranhão e Alagoas); (3) CoP de Inovação (emergente, identificada mediante pesquisa qualitativa de continuidade). A Rede institucional é composta por 25 observatórios distribuídos no território nacional, responsáveis pelo monitoramento de indicadores socioeconômicos e de inovação em seus respectivos contextos regionais. Os dados foram analisados no período de agosto de 2025 (formalização institucional das CoPs) até dezembro de 2025 (período de consolidação inicial), com ênfase nos dados coletados mediante pesquisa qualitativa de continuidade.

A pesquisa parte da premissa de que iniciativas de Gestão do Conhecimento frequentemente enfrentam descontinuidade quando não são incorporadas a práticas organizacionais sistemáticas. As Comunidades de Prática emergem como dispositivos potenciais para sustentar essa continuidade, na medida em que estruturam o conhecimento em torno de domínios temáticos relevantes, articulam especialistas internos, criam rotinas de compartilhamento e registram saberes de forma acessível à rede.

A questão de pesquisa central que orienta a investigação é: como as Comunidades de Prática, enquanto estruturas sociotécnicas de aprendizagem organizacional, contribuem para a sustentabilidade da Gestão do Conhecimento em redes institucionais descentralizadas, transformando encontros pontuais em práticas contínuas de produção, circulação e aplicação de conhecimento?

A investigação fundamenta-se em múltiplas fontes de dados, reunidas mediante abordagem triangulada, com o objetivo de enriquecer a interpretação das evidências e ampliar a consistência analítica do estudo. Entre os instrumentos de coleta, destaca-se a pesquisa qualitativa de continuidade aplicada aos participantes das Comunidades de Prática ao término de 2025, direcionada a respondentes identificados como membros ativos das CoPs de Visualização de Dados e de Estudos Socioeconômicos. Esse instrumento teve como finalidade captar percepções dos participantes acerca da relevância das temáticas desenvolvidas; da demanda por continuidade das práticas colaborativas; da emergência de novos temas de interesse, entre os quais se destaca a identificação de demandas que subsidiaram a criação da CoP de Inovação; e dos impactos qualitativos atribuídos ao conhecimento compartilhado no âmbito das comunidades. Dessa forma, a pesquisa de continuidade constituiu uma fonte empírica relevante para compreender não apenas a adesão dos participantes às CoPs, mas também seu potencial de sustentação, desdobramento temático e contribuição para a institucionalização das práticas de Gestão do Conhecimento na rede.

Os registros de participação e engajamento constituíram outra fonte de dados da investigação, obtida por meio da documentação sistemática da frequência, assiduidade e variação dos membros participantes das Comunidades de Prática. Esse acompanhamento foi realizado mensalmente, desde a institucionalização das CoPs em agosto de 2025, permitindo observar a dinâmica de adesão dos participantes ao longo do tempo. Foram considerados, nesse processo, dados relativos ao crescimento ou à variação da participação nas reuniões, à identificação dos Observatórios e instituições representadas e aos padrões de engajamento dos

membros, distinguindo-se a presença recorrente da participação esporádica. A análise desses registros possibilitou avaliar a capacidade das comunidades de manter mobilização contínua, ampliar ou estabilizar sua base de participantes e consolidar vínculos colaborativos entre diferentes unidades da rede. Dessa forma, os dados de participação e engajamento contribuíram para compreender as condições de sustentação das CoPs e sua efetividade como mecanismo de continuidade da Gestão do Conhecimento.

A sustentabilidade das Comunidades de Prática é operacionalizada neste estudo como a capacidade contínua de mobilização de membros, compartilhamento de conhecimento, produção de registros e articulação com demandas institucionais, independentemente de mobilizações esporádicas de lideranças ou variações de pessoal.

Para orientar a análise da sustentabilidade das Comunidades de Prática, foram definidos critérios analíticos associados a indicadores observáveis e às respectivas fontes de dados. Esses critérios permitiram examinar as CoPs não apenas como espaços de encontro e compartilhamento, mas como mecanismos de continuidade, institucionalização, circulação e produção de conhecimento no âmbito da Gestão do Conhecimento.

Critério analítico	Indicador observável	Fonte de dados
Continuidade de participação	Demanda explícita dos participantes pela continuidade das práticas colaborativas e manutenção das CoPs como espaços de troca e aprendizagem.	Pesquisa qualitativa de continuidade aplicada em 2025.
Crescimento ou variação do engajamento	Aumento, estabilidade ou oscilação do número de participantes ao longo das reuniões mensais, considerando presença recorrente e participação esporádica.	Registros de participação e engajamento.
Emergência temática	Identificação de novas demandas temáticas apresentadas pelos participantes, incluindo temas que subsidiaram a proposição de novas CoPs, como a CoP de Inovação.	Pesquisa qualitativa de continuidade e observação participante.
Institucionalização formal	Incorporação das CoPs à estrutura formal da rede, definição de periodicidade dos encontros e reconhecimento das comunidades como prática de Gestão do Conhecimento.	Documentação institucional e registros de funcionamento das CoPs.

Identificação de especialistas e referências internas	Reconhecimento de participantes ou unidades com conhecimento acumulado em determinados temas, práticas ou metodologias.	Observação participante, registros das CoPs e documentação institucional.
Potencial de sustentabilidade da GC	Capacidade das CoPs de articular participação, registro, aprendizagem, memória organizacional e continuidade das práticas de compartilhamento.	Triangulação entre pesquisa qualitativa, registros de participação, documentação institucional e observação participante.

A análise será conduzida em 4 etapas articuladas, cada uma abordando uma dimensão diferente do funcionamento e sustentabilidade das CoPs:

Etapa 1 — Mapeamento do contexto pré-institucionalização e identificação de deficiências de sustentabilidade.

Análise reconstrutiva do estado anterior à institucionalização das CoPs em agosto de 2025. Busca-se compreender: (a) como estava distribuído o conhecimento temático entre os 25 observatórios; (b) quais eram os desafios de circulação e retenção de saberes em contexto de dispersão geográfica e institucional; (c) quais necessidades temáticas emergiam sem mecanismos estruturados de compartilhamento. Este mapeamento inicial revela as condições que justificam a introdução de CoPs como mecanismo de sustentabilidade da GC.

Etapa 2 - Análise das CoPs como estruturas intencionais de articulação temática

Compreensão de como as CoPs foram estruturadas formalmente. Analisa-se: (a) definição e delimitação de domínios temáticos (visualização de dados, estudos socioeconômicos); (b) identificação de lideranças mediante mapeamento de competências entre os 25 observatórios; (c) reconhecimento de participantes com experiência acumulada em cada domínio; (d) delimitação explícita de objetivos de compartilhamento e aprendizagem. Esta etapa evidencia as CoPs não como agrupamentos informais, mas como estruturas intencionalmente desenhadas.

Etapa 3 — Análise dos elementos operacionais de sustentabilidade

Exame sistemático das dimensões que, conforme literatura e evidência empírica, sustentam o funcionamento contínuo das CoPs. São analisadas: (a) governança e estruturas de mediação; (b) periodicidade de encontros (frequência mensal estabelecida); (c) engajamento observável (crescimento de participantes); (d) reconhecimento institucional formal; (e) produção de registros e artefatos de conhecimento; (f) conexão entre temas trabalhados e

demandas reais da rede. A triangulação de fontes (pesquisa qualitativa, registros de participação, documentação institucional) permite examinar a presença de cada elemento.

Etapas 4 — Proposição do ciclo metodológico de sustentabilidade

Sistematização de um ciclo integrado que articula as fases vividas pelas CoPs com fundamentos teóricos de sustentabilidade da GC. O ciclo proposto compreende: (1) diagnóstico de temas críticos; (2) definição de domínios das comunidades; (3) identificação de participantes e especialistas; (4) realização de encontros de troca orientados por problemas; (5) registro e curadoria do conhecimento compartilhado; (6) alimentação de banco de ideias ou memória organizacional; (7) acompanhamento por indicadores de funcionamento; (8) institucionalização das práticas em estrutura formal. Este ciclo não é prescritivo, mas descritivo-normativo: descreve o que opera nas CoPs e por que cada fase contribui para sustentabilidade.

Este estudo delimita-se à análise qualitativa da sustentabilidade das Comunidades de Prática, sem pretensão de mensurar quantitativamente seu desempenho ou impactos institucionais, como produtividade ou inovação. Também não realiza *benchmarking* com outras redes, concentrando-se na sistematização de uma experiência específica no âmbito da Rede de Observatórios. O recorte temporal compreende o período de agosto a dezembro de 2025, reconhecendo-se que conclusões sobre sustentabilidade em longo prazo demandam acompanhamento longitudinal. A análise contempla duas CoPs consolidadas — Visualização de Dados e Estudos Socioeconômicos — e uma comunidade emergente, voltada à Inovação. O estudo fundamenta-se nas fontes disponibilizadas pela Rede, de modo que eventuais lacunas documentais podem limitar o aprofundamento analítico de determinadas etapas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados a seguir derivam da triangulação entre a pesquisa qualitativa de continuidade aplicada aos membros das Comunidades de Prática ao término de 2025, os registros de participação e engajamento acompanhados mensalmente desde a institucionalização das CoPs e a observação participante do funcionamento das comunidades. Em coerência com a natureza qualitativa e exploratória do estudo, a análise privilegia tendências, percepções e dinâmicas observadas, sem pretensão de mensuração quantitativa de desempenho ou impacto. A discussão organiza-se em seis eixos temáticos, articulados aos fundamentos teóricos da sustentabilidade da Gestão do Conhecimento.

4.1 Continuidade e renovação institucional das Comunidades de Prática

Quanto à continuidade das Comunidades de Prática para além de seu ciclo inicial de funcionamento, considerando que cada período de atividade das CoPs tem duração de seis meses, a conclusão do primeiro ciclo (agosto a janeiro de 2026) foi acompanhada da renovação das ações das duas comunidades consolidadas, Visualização de Dados e Estudos Socioeconômicos, para o ciclo subsequente. A renovação não se restringe ao prolongamento das atividades: indica a incorporação das CoPs à estrutura formal da rede e o reconhecimento institucional de sua periodicidade como prática regular de Gestão do Conhecimento.

A renovação das ações relaciona-se à premissa que orienta a investigação, segundo a qual iniciativas de Gestão do Conhecimento tendem à descontinuidade quando não se incorporam a práticas organizacionais. A passagem de um ciclo a outro, com manutenção dos domínios temáticos e renovação do compromisso institucional, indica que as CoPs operaram como mecanismo de sustentação das práticas. Conforme assinalam Wenger, McDermott e Snyder (2002), a sustentabilidade das comunidades depende de fatores como regularidade dos encontros, definição dos domínios e alinhamento com necessidades concretas da organização, condições verificadas na transição entre os ciclos das comunidades analisadas.

4.2 Crescimento da participação e qualificação do engajamento

Os registros de participação e engajamento acompanhados ao longo do ciclo indicaram uma tendência de crescimento do volume de participantes nas reuniões das comunidades. Para além da variação numérica, observou-se a qualificação do engajamento no período: a participação, antes predominantemente receptiva, evoluiu para uma atuação mais ativa, expressa no número crescente de observatórios que assumiram a palavra e contribuíram diretamente nas apresentações realizadas no âmbito das comunidades. A distinção entre presença recorrente e participação efetiva, prevista entre os critérios analíticos do estudo, permitiu observar a dinâmica de consolidação das CoPs.

Esse movimento dialoga com a teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), na medida em que a disposição crescente dos participantes para compartilhar experiências e expor práticas caracteriza processos de socialização e externalização do conhecimento. A predominância de interações do tipo tácito-tácito, identificada por Lima e Amaral (2008) como mecanismo de circulação do conhecimento em grupos orientados à inovação, corresponde ao engajamento observado, no qual o conhecimento circula sobretudo pela troca direta de experiências entre os observatórios. A qualificação do

engajamento indica que as CoPs deixaram de operar como espaços de recepção passiva de conteúdo para constituir ambientes de mobilização e produção coletiva de conhecimento.

4.3 Articulação entre comunidades e circulação transversal do conhecimento

Registrou-se a articulação entre as comunidades, manifestada no alinhamento para abordar um mesmo tema sob vieses distintos a partir de cada domínio temático. A coordenação entre as CoPs de Visualização de Dados e de Estudos Socioeconômicos indica um grau de maturidade que ultrapassa o funcionamento isolado de cada comunidade e aponta para a construção de pontes de conhecimento entre domínios complementares.

O resultado relaciona-se a uma das lacunas estruturais identificadas por Lima e Amaral (2008) em redes nacionais de pesquisa, nas quais as práticas de compartilhamento entre diferentes grupos se mostram escassas e predominantemente informais, com coordenação intergrupar limitada. A articulação observada entre as comunidades indica que as CoPs, ao operarem como estruturas intermediárias entre os especialistas e a rede institucional, podem promover a circulação transversal do conhecimento, tipo de fluxo cuja ausência, segundo aqueles autores, compromete o aproveitamento do conhecimento produzido em redes descentralizadas. As comunidades não apenas retêm e disseminam conhecimento em seus respectivos domínios, mas passam a articulá-lo entre domínios distintos, o que contribui para a integração da rede.

4.4 Emergência temática e a constituição da CoP de Inovação

A pesquisa qualitativa de continuidade aplicada ao final de 2025 contribuiu para a identificação de demandas emergentes. Os respondentes manifestaram a necessidade de continuidade das práticas colaborativas e a relevância das temáticas desenvolvidas, e apontaram a inovação como novo domínio de interesse. Essa demanda subsidiou a proposição de uma nova comunidade dedicada ao tema, a CoP de Inovação, acompanhada da mobilização de novos observatórios para constituí-la.

A abrangência e o caráter abstrato da noção de inovação orientaram a definição do escopo da nova comunidade. Em vez de adotar uma conceituação única e prévia do tema, optou-se por permitir que cada observatório aborde a inovação sob o viés de atuação da instituição à qual se vincula. Essa opção converte a amplitude do tema em princípio organizador da comunidade e encontra apoio na perspectiva de Leite e Costa (2007), para quem as iniciativas de Gestão do Conhecimento devem considerar as especificidades dos contextos em que se inserem. A abordagem situada permite que a CoP de Inovação construa um repositório comum

de práticas a partir da diversidade de experiências regionais, em consonância com a noção de repertório compartilhado proposta por Wenger (1998).

O processo demonstra a capacidade das CoPs de gerar demanda endógena: a partir do funcionamento das comunidades existentes, a própria rede identificou e formalizou um novo domínio de conhecimento. As comunidades, além de sustentarem os domínios estabelecidos, funcionaram como mecanismo de detecção de novas necessidades e de expansão da própria rede de comunidades. A mobilização de observatórios até então não protagonistas para constituir a CoP de Inovação indica o potencial das comunidades de ampliar a base de participação e de integrar novas unidades aos processos de Gestão do Conhecimento da rede.

4.5 Identificação de especialistas, produção de artefatos e registro do conhecimento

O funcionamento das comunidades favoreceu a identificação de especialistas e referências internas na rede, na medida em que observatórios e participantes com conhecimento acumulado em determinados temas e metodologias passaram a ser reconhecidos pelos demais. As CoPs propiciaram ainda o compartilhamento de metodologias entre os observatórios e a padronização de procedimentos e de linguagem técnica no âmbito de cada domínio temático, o que reduz a dispersão de práticas em uma rede geograficamente distribuída.

As comunidades geraram artefatos de conhecimento que materializam as trocas realizadas. Entre eles, registra-se a apresentação de um painel (*dashboard*) que integrava dados federais e estaduais, além da aplicação de novas tecnologias, como inteligência artificial, à análise de dados. Esses produtos exemplificam a conversão de conhecimento compartilhado em recursos aplicáveis, ultrapassando a dimensão da troca de experiências.

O registro do conhecimento produzido constitui condição para a construção de memória organizacional. Todas as reuniões das comunidades foram gravadas, e o material apresentado foi disponibilizado à rede por meio do extranet, o que assegura o acesso assíncrono ao conteúdo e amplia o alcance das trocas para além dos participantes presentes em cada encontro. A prática de registro responde a um dos desafios apontados por Lima e Amaral (2008) em redes de pesquisa, a ausência de sistemas de compartilhamento e divulgação do conhecimento, e contribui para mitigar os efeitos da rotatividade de integrantes sobre a continuidade das práticas.

4.6 Desenvolvimento de competências e percepção de valor pelos membros

No plano estratégico dos observatórios, os membros relataram, por meio do questionário de continuidade, o desenvolvimento de novas competências a partir da participação nas Comunidades de Prática. Trata-se de percepção autorrelatada pelos participantes, e não de

mensuração objetiva de desempenho ou de impacto institucional, o que é coerente com o recorte qualitativo do estudo e com seus limites declarados. A percepção de aquisição de competências indica o valor atribuído pelas próprias unidades às práticas colaborativas.

O resultado aproxima-se da perspectiva de Lima e Amaral (2008), que situam a noção de competência entre os conceitos correlatos à Gestão do Conhecimento de maior relevância para grupos de pesquisa em rede, ao lado da aprendizagem organizacional. A percepção de desenvolvimento de competências indica que as CoPs operam como espaços de aprendizagem que ultrapassam a troca pontual de informações e contribuem para o incremento das capacidades individuais e, potencialmente, coletivas das unidades da rede. A consolidação dessa dimensão, em especial a tradução das competências percebidas em resultados concretos no âmbito dos observatórios, demanda aprofundamento analítico e acompanhamento longitudinal, e configura-se como objeto de investigações futuras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

A questão que orientou esta investigação indagava como as Comunidades de Prática, enquanto estruturas sociotécnicas de aprendizagem organizacional, contribuem para a sustentabilidade da Gestão do Conhecimento em redes institucionais descentralizadas. A análise da experiência da Rede de Observatórios indica que as CoPs operaram como mecanismo de continuidade das práticas de conhecimento, ao converter encontros pontuais em rotinas regulares de compartilhamento, ao articular especialistas dispersos pelo território e ao produzir registros acessíveis à rede. A renovação das comunidades para um segundo ciclo, a qualificação do engajamento dos observatórios, a articulação entre domínios temáticos e a emergência de uma nova comunidade a partir de demanda interna compõem um conjunto de evidências de que as CoPs, quando incorporadas à estrutura formal da organização, sustentam a circulação, a retenção e a aplicação do conhecimento em contextos marcados pela dispersão geográfica e pela autonomia das unidades.

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Esta investigação contribui para o domínio de Gestão do Conhecimento mediante: (1) sistematização teórico-aplicada de mecanismos de sustentabilidade de CoPs em redes descentralizadas; (2) proposição de um ciclo metodológico operacionalizável para estruturação de CoPs em contextos de instituições de pesquisa e inovação; (3) descrição de indicadores observáveis de sustentabilidade a partir de uma experiência concreta; (4) articulação entre prática institucionalizante e reflexão conceitual, reduzindo a distância entre teoria da GC e

implementação em redes reais. A relevância também reside na originalidade de analisar CoPs no contexto específico de redes de observatórios, ambiente ainda pouco explorado na literatura nacional sobre GC, e na capacidade de informar políticas de continuidade de programas de conhecimento em instituições com estrutura descentralizada.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

No plano teórico, o estudo aproxima o referencial das Comunidades de Prática (Wenger, 1998; Wenger, McDermott e Snyder, 2002) da discussão sobre Gestão do Conhecimento em redes de pesquisa (Leite e Costa, 2007; Lima e Amaral, 2008), e mostra que as CoPs podem operar como as estruturas intermediárias que a literatura projeta entre o indivíduo e a rede institucional. A experiência analisada oferece elementos para qualificar o conceito de sustentabilidade de CoPs, ao associá-lo a condições observáveis — periodicidade, registro, articulação entre domínios e vínculo com demandas concretas — e não apenas à permanência das comunidades no tempo. No plano prático, o ciclo metodológico proposto constitui um roteiro replicável por outras redes que enfrentem a dispersão do conhecimento, e a opção por uma abordagem situada na constituição da CoP de Inovação ilustra um caminho para tratar domínios temáticos amplos a partir da diversidade de contextos das unidades participantes

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para os gestores de redes descentralizadas, o estudo indica que a sustentabilidade de iniciativas de Gestão do Conhecimento depende menos do esforço pontual de lideranças e mais da incorporação das práticas à estrutura formal da organização. A definição de ciclos regulares de atividade, o reconhecimento institucional das comunidades, o registro sistemático das reuniões e a disponibilização do material produzido à rede configuram medidas de baixo custo que ampliam o alcance das trocas e atenuam os efeitos da rotatividade de integrantes sobre a memória organizacional. A identificação de especialistas internos e o compartilhamento de metodologias entre unidades, observados na experiência, sugerem ainda que as CoPs podem ser empregadas como instrumento de gestão para reduzir a redundância de esforços e para padronizar procedimentos em organizações geograficamente distribuídas..

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

O estudo apresenta limitações que delimitam o alcance de suas conclusões. O recorte temporal, restrito ao período de agosto a dezembro de 2025, corresponde a um único ciclo de funcionamento das comunidades, o que impede afirmações sobre sustentabilidade de longo prazo e recomenda acompanhamento longitudinal. A análise tem natureza qualitativa e apoia-se, em parte, em percepções autorrelatadas pelos participantes, em especial quanto ao

desenvolvimento de competências, dimensão que não foi objeto de mensuração objetiva. O estudo concentra-se em uma experiência específica, sem comparação com outras redes, o que limita a generalização dos resultados. Por fim, a análise apoia-se nas fontes disponibilizadas pela rede, de modo que eventuais lacunas documentais podem restringir o aprofundamento de determinadas etapas.

Investigações futuras podem acompanhar as comunidades ao longo de ciclos sucessivos, a fim de examinar a sustentabilidade em horizonte mais amplo e a consolidação da CoP de Inovação. A tradução das competências percebidas em resultados concretos no âmbito dos observatórios constitui objeto a ser desenvolvido, mediante instrumentos que articulem percepção e desempenho. Estudos comparativos entre redes distintas permitiriam testar a transferibilidade do ciclo metodológico proposto, e a investigação dos artefatos produzidos pelas comunidades, entre eles os painéis de dados e as aplicações de novas tecnologias à análise, abriria caminho para examinar a relação entre as CoPs e a inovação nos serviços prestados pela rede.

6. REFERÊNCIAS

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LEITE, Fernando César Lima; COSTA, Sely Maria de Souza. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007.

LIMA, Karina Kühl de; AMARAL, Daniel Capaldo. Práticas de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa da rede Instituto Fábrica do Milênio. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 291-305, maio/ago. 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

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