

# O Uso de VCoPs para Fins de Inovação Segundo Percepção de Seus Membros

## Using VCoPs for Innovation as Perceived by Its Members

Julieta K. W. Wilbert, Me.<sup>1</sup>  
Doutoranda PPEGC – UFSC  
julieta.wilbert@gmail.com

Isabela Cristini G. de Oliveira, Me  
FEESC - SC  
Icgoliveira72@gmail.com

Andrea Valeria Steil, Dr.  
Depto. de Psicologia e PPEGC – UFSC  
andrea@stela.org.br

Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.  
Depto. de Engenharia do Conhecimento - UFSC  
gtude@egc.ufsc.br

João Artur de Souza, Dr.  
Depto. de Engenharia do Conhecimento - UFSC  
jartur@egc.ufsc.br (Brasil)

### RESUMO

Comunidades de Prática Virtuais (VCoPs) têm despertado o interesse de pesquisadores quanto ao seu uso potencial em contextos de inovação. Há autores que mencionam tal possibilidade; contudo, são ainda poucos os relatos de casos de emprego de VCoPs como facilitadoras de processos de inovação. Dentre eles se destacam pesquisas em vários países no setor de saúde pública, que desmistificam a crença popular de que a falta de concorrência no setor público não estimula suas organizações a adotarem práticas promotoras de inovação. A partir da constatação da existência de inovações ocorridas por meio de VCoPs em uma empresa pública brasileira de grande porte, objetivou-se a explorar a temática, investigando-se a percepção de membros de VCoPs nessa organização sobre o potencial do seu uso para fins de inovação. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em Florianópolis com nove membros participantes de VCoPs. Como resultado verificou-se que os entrevistados percebem que as VCoPs têm grande potencial para darem suportes a processos de inovação e identificaram três condicionantes para que isso ocorra: o contexto organizacional, a dinâmica das comunidades e o comportamento das pessoas (membros e moderadores). O fato de a organização pesquisada pertencer ao setor público não foi percebido por grande parte dos entrevistados como um fator impeditivo para ocorrência de inovações. O artigo contribui para ratificar, no contexto estudado, alguns pontos apresentados na literatura internacional sobre condicionantes que promovem o uso de VCoPs para fins de inovação, como por exemplo, o amplo apoio da organização às VCoPs, a existência de tecnologia adequada e a existência de membros e moderadores ativos e abertos à inovação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunidades de Prática Virtuais, Inovação, Compartilhamento do Conhecimento, Setor Público

---

<sup>1</sup> Bolsista do Programa de Bolsa de Estudos dos Correios

## **ABSTRACT**

Virtual Communities of Practice (VCoPs) have aroused the interest of researchers for their potential use in the context of innovation. Some authors mention this possibility, yet there are still few reports of VCoPs being used as facilitators of innovation processes. Among them, research in the public health sector in various countries are prominent. They demystify the popular belief that the lack of competition in the public sector does not encourage their organizations to adopt practices that promote innovation. After noting that innovations through VCoPs occur in a large Brazilian company of the public sector, the issue has to be examined further by investigating the perception of VCoPs' members in this organization about the potential of its use for the purpose of innovation. Semi-structured interviews were conducted in Florianópolis with nine participating members of VCoPs. The result showed that the respondents realize that VCoPs have a great potential to support innovation processes and they identified three conditions for this to occur: the organizational context, the dynamics of the communities, and the behavior of the people (members and moderators). The fact that the examined organization belonged to the public sector was not recognized by most respondents as a disincentive for the occurrence of innovations. The article affirms, in the context of the current study, some points that are presented in the international literature for being conditions that promote the use of VCoPs for innovation, for example, the broad support of the organization to VCoPs, the availability of appropriate technology, and the presence of members and moderators active and open to innovation.

**KEYWORDS:** Virtual Communities of Practice, VCoPs, Innovation, Public Sector.

## **1 INTRODUÇÃO**

A inovação enquanto vantagem competitiva em organizações tem atraído pesquisadores para a temática (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Uma vez que inovação ocorre a partir da recombinação de conhecimentos (DU PLESSIS, 2007) provenientes de pessoas que os compartilham, Comunidades de Prática presenciais (CoPs) ou virtuais (VCoPs) ganham espaço de pesquisa quando o escopo é a inovação.

Contudo, encontram-se lacunas em pesquisa associando CoPs e VCoPs com inovação, no que diz respeito a dinâmica de seu funcionamento (GONGLA; RIZZUTO, 2001; LI ET AL., 2009; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002), a sua relação com a gestão do conhecimento e/ou compartilhamento do conhecimento (CHU; KHOSLA; NISHIDA, 2012; WOLF; SPÄTH; HAEFLIGER, 2011) e ao seu papel como instrumento educacional (COOK-CRAIG; SABAH, 2009; NEUFELD; FANG; WANG, 2013).

Contrariando a descrença de muitos sobre as possibilidades de inovações no setor público (MAZZUCATO, 2014), há estudos que relatam inovações auxiliadas por VCoPs nesse setor, notadamente na área de saúde. Como exemplos, citam-se a Mendizabal, Solinis e González (2013), que relatam melhorias geradas no sistema de saúde basco com o emprego de CoPs e Bosa (2008), que apresenta a reforma no sistema de saúde alemão com ideias iniciais de médicos que se utilizaram VCoPs para promoverem inovações.

Visando a explorar a temática no contexto brasileiro, a identificação sobre a existência de VCoPs em uma empresa do setor público brasileiro oportunizou a presente pesquisa de maneira a se ouvir os membros de VCoPs. Tal apresenta sua relevância, uma vez que há teóricos que afirmam que VCoPs podem ser úteis em processos de inovação, e pesquisadores relatam estudos de casos de emprego de VCoPs na implementação de inovações. Ouvir membros de VCoPs pode trazer elementos de quem conhece um fenômeno, através da lentes da vivência. A partir deles acredita-se que possam emergir argumentos favoráveis ou

contrários ao emprego de VCoPs para fins de inovação, contribuindo para o conhecimento na temática.

O objetivo da pesquisa é, portanto, investigar a percepção dos membros de VCoPs quanto ao potencial destas como apoio a processos de inovação. Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas em uma empresa de serviços do setor público brasileiro, com atuação em todo o território nacional. A organização mantém há mais de cinco anos uma plataforma de abrangência nacional para VCoPs.

O presente artigo inicia-se por uma revisão de literatura sobre comunidades de prática, inovação e a associação desses dois construtos. A seguir traz-se a abordagem metodológica, explicitando-se os pontos relevantes das entrevistas semiestruturadas. Na sequência, os resultados são apresentados com as análises das entrevistas a partir de elementos que emergiram a partir dos dados fornecidos pelos entrevistados.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 COMUNIDADES DE PRÁTICA VIRTUAIS**

Desde os tempos das cavernas os seres humanos se reúnem quando precisam resolver problemas complexos, como decidir sobre estratégias de caça ou comunicar descoberta de novos frutos comestíveis (WENGER, SNYDER, MCDERMOTT, 2002). Assim, a reunião de pessoas em torno de objetivos comuns tem sido alvo de pesquisadores que investigam grupos, equipes e nos últimos dez anos, comunidades de prática.

As comunidades de prática ganharam um espaço destacado a partir dos estudos de Lave e Wenger (1991), que cunharam o termo “comunidade de prática” (CoP) para designar um “sistema de atividades na qual participantes compartilham entendimentos sobre o que se está fazendo, e o que isso significa para suas vidas e para a comunidade.”(p. 98)

Uma Comunidade de Prática se inicia com a reunião de pessoas em torno de um tema, para compartilhamento e transmissão de conhecimento (LI et al., 2009), tendo sido sua concepção oriunda da área da educação. No século 21, as CoPs e suas variantes que contam com a mediação de pessoas por meio da tecnologia - as comunidades de prática virtuais (VCoPs), têm conquistado espaço em estudos de outras áreas da ciência, tais como área da saúde (MORK et al., 2010), das ciências sociais (HUSSLER; RONDÉ, 2007), das ciências da informação (CHU; KHOSLA; NISHIDA, 2012), das ciências interdisciplinares (HUI; CHARLES; ALAIN, 2011), com destaque para a área de gestão de negócios (JEON; KIM; KOH, 2011). A percepção de que a aprendizagem ocorre no âmbito das organizações, e o seu reconhecimento como fator diferencial para manutenção da competitividade das organizações produtivas, foram fatores da adoção de CoP no campo da gestão.

As pesquisas realizadas sobre CoPs/ VCoPs mostram que o conceito de CoP está longe de se chegar a um consenso: há autores recentes como Neufeld, Fang e Wang (2013), Bell, Lai e Li (2012) e Chu, Khosla e Nishida (2012) que sugerem que CoPs/VCoPs surgem de forma espontânea, a partir do interesse das pessoas em compartilharem conhecimentos e experiências sobre um tema, ao passo que há autores que aceitam que a organização implemente e sustente CoPs, direcionando-as para seus interesses, a exemplo de Jeon, Kim e Koh (2011), Du Plessis (2008) e Yu, Lang e Kumar (2008).

Para o presente estudo, adota-se que

“Comunidade de Prática (CoP) é um grupo formado por pessoas que informal e voluntariamente se unem para compartilharem conhecimentos sobre um domínio, e discutem problemas, paixões e interesse sobre ele em interações regulares, visando ao aumento de sua própria competência por meio da aprendizagem situada, ou para resolver problemas vinculados ao domínio, para

atingir objetivos da organização (WILBERT, 2015, p. 54-55)

Quando as interações são mediadas por tecnologia, transcendendo barreiras temporais e geográficas, as CoPs passam a serem designadas por VCoPs (Virtual Communities of Practice) (WILBERT, 2015).

Pelo fato de permitirem o compartilhamento do conhecimento entre seus membros para além das fronteiras hierárquicas (WEISSENBERGER; EBERT, 2011), possibilitando um intenso intercâmbio informal para busca de soluções a problemas comuns (BROWN; DUGUID, 1991), as VCoPs têm conquistado espaço na literatura e nas organizações como potencial auxiliadoras em processos de inovação.

## 2.2 INOVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM VCOPS

Há algo de intrinsecamente humano no ato de inovar (FAGERBERG, 2009), já que, diferentemente de outros animais, o homem procura aperfeiçoar a maneira de fazer as coisas. Assim como o conceito de CoP/VCoP, a inovação é entendida na literatura de maneira multifacetada: autores como Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ou Trott (2012) entendem que inovação é a invenção comercializada ou implementada com geração de valor financeiro.

Godin (2012) conceitua inovação como uma combinação de coisas para produzir outras novas, a partir de uma abordagem criativa. Cerinsek e Dolinsek (2009, p. 167) exemplificam a inovação de uma maneira prática:

“Uma barra de ferro custa cinco dólares. Se você pegar essa barra e forjar uma ferradura, seu valor será de dez dólares. Se essa barra se transformar em agulhas, seu valor passará a ser três mil dólares. E se transformarem em molas de relógios, saltará para 250 mil dólares. A diferença entre os cinco dólares e os 250 mil chama-se inovação.” (Tradução nossa).

Lam (2009) afirma que a inovação decorre da aprendizagem e da criação de conhecimento gerado pela resolução de um problema, muitas vezes recombinação dos conhecimentos existentes na organização.

Com visão predominantemente empresarial, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apresentam o conceito de inovação incremental, geradora de melhorias no que já existe, e de inovação radical, que gera ruptura de paradigmas vigentes (ASSINK, 2006). Assink (2006) menciona que “empresas altamente orientadas para o cliente acabam por realizar apenas inovações incrementais, pois inovações radicais surgem de espaços inexplorados e necessidades latentes.”(WILBERT, 2015, p. 35).

Ainda com relação ao conceito de inovação, Crossan e Apaydin (2009) distinguem o conceito de inovação como processo e como resultado. Como processo, a inovação envolve atividades de exploração, descobertas e implementação do novo. Como resultado, a inovação é aquilo que advém de tal processo. A inovação como processo responde ao “como?”, ao passo que a inovação como resultado responde a “que tipo?” e “o que?”(CROSSAN; APAYDIN, 2009).

Qualquer que seja o conceito adotado, com o crescente desenvolvimento da tecnologia, o uso do conhecimento para gerar novos conhecimentos passa a ser considerado uma necessidade para fomentar a inovação (SCARBROUGH, 2003). No entanto, inovações esporádicas, “frutos de acaso”, não são suficientes para manter a organização em ambientes competitivos. A inovação passa a ser vista como um processo a ser gerenciado, para que ao final dela resulte algo inovador (BESSANT; TIDD, 2009).

Para Neumann, Riel, Brissaud (2011), a visão processual da inovação pode ser resumida em etapas genéricas não necessariamente lineares: geração, seleção,

desenvolvimento e implementação de ideias. As fases de geração e seleção de ideias constituem o que alguns autores denominam de *front end* da inovação, onde são identificadas e analisadas as oportunidades e geradas novas ideias (KOEN et al., 2001). As fases de implementação das ideias, transformadas em novos produtos, serviços ou processos modificados passam a compor, junto com comercialização (caso ela exista), o que alguns autores denominam de *back end* da inovação (BEL; 2010; DESCHAMPS, 2005).

Sendo a geração de ideias o início do processo de inovação, ela tem atraído os olhares das organizações para a gestão do conhecimento, já que o conhecimento é “um componente-chave de todas as formas de inovação” (TEKIC; COSIC; KATALINIC, 2013, p. 28), onde ideias proveem muitas vezes de experiências e vivências das pessoas. Disso decorre a ênfase colocada no compartilhamento do conhecimento tácito, armazenado na cabeça das pessoas (URIARTE, 2008), que é o de maior valor para geração de inovação (CAVUSGIL; CALANTONE; ZHAO, 2003; DU PLESSIS, 2007; SAENZ; ARAMBURU; BLANCO, 2012) pela ausência de explicitação formal.

Na perspectiva organizacional, o que se busca é uma estratégia de explicitação de conhecimentos tácitos individuais para permitir que a organização disponha de insumos para a criação de novos conhecimentos, pressupondo que a inovação em organizações é um processo coletivo (BESSANT; TIDD, 2009; WANG; WANG, 2012) em que a produção do conhecimento novo ocorre quando as individualidades interagem trazendo a bagagem individual (MORK, HOHOLM; AANESTAD, 2006).

Nesse contexto, mencionam-se as CoPs e suas variantes virtuais, as VCoPs, que vêm se destacando como mecanismos eficazes de promoção da criação e o compartilhamento de conhecimento explícito e tácito em organizações (JEON; KIM; KOH, 2011), grande parte para resolver problemas do trabalho (CHIU; HSU; WANG, 2006). Seu potencial em se tornarem promotoras de inovação em organizações é lembrado por possibilitarem a reunião de pessoas em torno de uma prática, quando podem surgir *insights* durante as discussões e novas formas de abordar o objeto em discussão (DUBOIS; WILKERSON, 2008) a partir da junção de conhecimentos, experiências e vivências colocados em uma comunidade de prática (WEISSENBERGER; EBERT, 2011) são construídas.

Wilbert (2015, p. 131-134) identificou em literatura características de VCoPs que atuam de maneira positiva para a inovação em organizações. Com base em seu trabalho, afirma-se que VCoPs podem dar suporte a processos de inovação quando:

- a) a VCoP tem por intencionalidade a inovação e os membros percebem apoio da organização às ideias inovadoras que surgem na comunidade;
- b) existe um nível de informalidade entre os membros, e a gestão da comunidade é participativa e horizontal, com incentivo a atitudes empreendedoras e criativas;
- c) a VCoP mostra estar aberta a ideias vindas de fora de suas fronteiras organizacionais;
- d) há uma estrutura de governança alinhando a VCoP aos objetivos organizacionais;
- e) os membros gostam de compartilhar conhecimentos, são proativos, e gostam de inovação;
- f) há um clima de confiança mútua entre os membros, e comprometimento individual para com os objetivos da comunidade;
- g) os membros apresentam diversidade quanto a formação, experiências, pontos de vista, faixa etária, etc...
- h) há um moderador altamente motivado e capaz de motivar os membros, assegurando a horizontalidade e o incentivo à participação de todos os membros da comunidade.

Tais características foram apontadas em diversas pesquisas internacionais, sendo algumas delas conduzidas em organizações do setor público na Europa. Tal fato pode surpreender quando se pensa na crença disseminada de que organizações públicas não

inovam.

## 2.3 INOVAÇÃO E SETOR PÚBLICO

As organizações do setor público raramente são lembradas quando a temática é inovação. O mito do Estado burocrático e ineficiente parece fazer parte de uma interpretação universal (MAZZUCATO, 2014). Nessa linha, Michaelides (2011) sugere que no setor público pode haver a tentação de não se fazer algo de novo, uma vez que a ausência do ambiente concorrencial pode tornar a inovação menos necessária. Batista (2012) lembra, contudo, de que a organização pública busca a geração de valor para a sociedade, e para isso, gerenciar o conhecimento e gerar novos passa a ter sua razão de ser.

A empresa pública no Brasil explora economicamente alguns setores de interesse coletivo (BRASIL, 1988), e realiza a sua gestão como ente híbrido: ao mesmo tempo que busca lucratividade por atuar em ambiente concorrencial, atua igualmente como braço governamental para a realização do seu papel social. Como exemplos de empresas com essas características citam-se os Correios, a Caixa Econômica Federal, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, dentre outros.

Segundo Brandão e Bruno-Faria (2013) e Baregheh, Rowly e Sambrook (2009), os governos também estão atentos com relação à oferecerem novos e melhores serviços à população. Com isso, as organizações do setor público igualmente buscam inovações, mesmo que de maneira reativa às exigências dos cidadãos, que estão em contato com inovações no mercado.

Assim, uma pesquisa sobre inovação no setor público não é infértil. Pelo contrário, pode surpreender o investigador pela riqueza de material a ser explorado.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo de natureza descritiva, é parte de um trabalho mais amplo sobre VCoPs e inovação. Adotou-se a metodologia da pesquisa qualitativa a partir de uma perspectiva interpretativista, onde o conhecimento é “subjetivo, construído e baseado em significados compartilhados e símbolos reconhecidos pelos membros de uma cultura” (GRBISCH, 2007, p. 8).

A Alfabtabras (nome fictício) atua no segmento de logística, sediada em Brasília com filiais em todos os Estados da Federação. É uma organização do setor público, de grande porte, caracterizada por estrutura funcional em departamentos, contando com mais de dez níveis de hierarquia à época da pesquisa.

A empresa possui um ambiente virtual de suporte às suas VCoPs (AlfabetaCoP), hospedado na *intranet* desde os meados de 2000, e mais de dez mil pessoas pelo Brasil encontram-se afiliadas em algumas das mais de cem comunidades.

O método escolhido para a coleta de dados foi entrevista semiestruturada com nove empregados da Alfabtabras e participantes da AlfabetaCoP, localizados em Florianópolis, Santa Catarina. A escolha dos entrevistados deu-se pela facilidade na condução de entrevistas presenciais com o uso de um gravador de vozes, e acessibilidade à organização. Outros critérios para escolha dos entrevistados foram: participação em pelo menos uma comunidade de prática da AlfabetaCoP, e disponibilidade para conceder um tempo para a entrevista no período previsto para a pesquisa. As áreas de atuação também foram consideradas na seleção de cada entrevistado, como forma de obter visões multidisciplinares. Dessa forma, foram entrevistados profissionais das áreas de logística, de recursos humanos, de vendas, de engenharia e de atendimento ao público. Foi utilizada a técnica do *snowball* para se obter oito entrevistados, partindo-se de um entrevistado que um dos pesquisadores sabia que participava

da AlfabetCoP. Um nono entrevistado surgiu espontaneamente em um contexto de conversa informal sobre as pessoas que participavam da AlfabetCoP em Florianópolis.

Conforme recomendam Taylor e Bogdan (1997), os nove entrevistados receberam pseudônimos utilizando-se letras do alfabeto grego. Assim, os nove entrevistados foram denominados de Alfa, Beta, Gama, Delta, Épsilon, Digama, Zéta, Éta e Téta. Seis eram do sexo feminino, e a faixa etária varia de 34 a 53 anos, sendo a idade média de 45 anos. Todos atuam na Alfabetabras há pelo menos dez anos, sendo quatro deles gestores. Todos participam ou participaram de pelo menos uma das centenas de VCoPs disponíveis na plataforma AlfabetCoP.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2014, nas dependências da organização na filial de Florianópolis.

O roteiro de entrevista incluiu perguntas que fizessem emergir a percepção do entrevistado com relação à existência ou não de potencial de VCoPs para emprego em processos de inovação. Como essa percepção está diretamente ligada ao entendimento do entrevistado com relação ao conceito de comunidade de prática e de inovação, foram acrescentadas ao roteiro questões relativas a isso. Extrair de cada entrevistado o seu entendimento com relação aos dois conceitos mostra-se relevante, pois, dependendo como cada usuário os compreende, a resposta à pergunta central da investigação (percepção sobre o potencial de VCoPs apoiarem processos de inovação) é influenciada. Assim, foram feitas as seguintes perguntas: 1) “O que é uma comunidade de prática para você?”; 2) “Com base nesse seu entendimento do que é uma comunidade de prática, a comunidade que você participa na AlfabetCoP é uma comunidade de prática?” 3) “O que é inovação para você?” 4) “Com base em sua experiência na AlfabetCoP, você crê que comunidades de prática podem ajudar em processos de inovação? Porque? Como? ”.

As entrevistas duraram em média quinze minutos, e foram transcritas e lidas na integralidade, selecionando-se os trechos que foram transformados em dados em uma planilha Excel, descartando-se os trechos descontextualizados do escopo da presente pesquisa.

O tratamento dos dados foi realizado segundo a construção de códigos estruturais de Saldaña (2009) a partir das entrevistas transcritas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir da leitura e estruturação das entrevistas transcritas, foram identificados os seguintes códigos estruturais vinculados à pergunta de pesquisa: a) Conceito pessoal de CoP; b) Conceito pessoal de inovação; c) CoP como apoio à inovação; d) Condicionantes para que VCoPs apoiem inovação. Esta categoria gerou quatro subcategorias (contexto organizacional, dinâmica das VCoPs, perfil dos membros e moderador).

As seções a seguir trazem os resultados organizados a partir dessa codificação.

### **4.1 O SIGNIFICADO DE “COMUNIDADE DE PRÁTICA” E DE “INOVAÇÃO” PARA MEMBROS DA ALFABETACOP**

Conforme mencionado na seção de Procedimentos Metodológicos, o entendimento do significado de “Comunidade de Prática” e de “inovação” pelo entrevistado é antecedente à sua avaliação sobre a pertinência do uso de CoPs para fins de inovação. O Quadro 1 explicita a compreensão de cada entrevistado com relação ao conceito de CoP.

#### **Quadro 1 – Comunidade de Prática segundo os entrevistados**

Pseudônimo	Comunidade de Prática (CoP) é:
Alfa	Local onde as pessoas se encontram para desenvolver e discutir processos e práticas do dia a dia.
Beta	Ambiente onde as pessoas trocam, constroem práticas em conjunto para trazer melhorias para os processos da empresa.
Gama	Reunião das pessoas que executam uma prática, para discussões em torno dela, de forma voluntária e informal, mas organizada. Permite a ruptura de restrições por proporcionar encontros.
Delta	Canal para trocar experiências, conseguir novas informações e orientações referentes a algum processo em que você esteja envolvido na empresa.
Epsilon	Reunião de pessoas com uma finalidade comum, e que se ajudam mutuamente com relação a dúvidas sobre o processo de que trata a comunidade. Permite que orientações corporativas ainda não normatizadas sejam repassadas ao todos os interessados de uma forma rápida e informal, sem passar por canais hierárquicos.
Digama	Grupos formados a partir de temas, para discussões e busca de melhorias.
Zeta	Grupo de pessoas que se reúnem para que resultem em ações, a partir de troca de experiências e compartilhamento de práticas, além da disponibilização de conhecimentos..
Éta	Algo que traz troca de vivências, de experiências, de ideias, e sugestões de como fazer uma prática. Permite buscar conhecimento das práticas juntos aos mais experientes.
Téta	Instrumento que facilita a comunicação e a relação entre pessoas que querem construir algum tipo de conhecimento. Instrumento para construção de conhecimento.

**Fonte:** Elaborados pelos autores (2014).

As respostas demonstram que CoP é entendida como espaço de encontro (local, ambiente), como reunião de pessoas (reunião, grupo de pessoas) ou como um instrumento concreto que permite a interação entre pessoas (instrumento, canal, “algo”). Percebeu-se que para aqueles que mencionaram que CoP é um “local ou ambiente”, ou que CoP é um “instrumento concreto”, havia a compreensão de que CoP tratava-se da plataforma tecnológica AlfabetacoP abrigada na intranet da organização. Após a expressão dos entrevistados acerca dos conceitos pessoais de CoP, a entrevistadora apresentou o conceito de CoP adotado por ela e explicitado na revisão de literatura deste artigo.

Embora nem todos tenham mencionado, durante as entrevistas ficou claro que para os entrevistados a AlfabetacoP é um recurso a ser utilizado em contexto de trabalho na organização, devendo, por isso, ser monitorada, direcionada e gerenciada pela Alfabetabras. Essa visão corrobora com a visão gerencial das CoPs enquanto instrumentos de gestão (DU PLESSIS, 2008; JEON; KIM; KOH, 2011; YU; LANG; KUMAR, 2008).

Homogeneizado o conceito de CoP entre entrevistados e entrevistadora, perguntou a última aos primeiros se a comunidade em que participa na AlfabetacoP seria uma comunidade de prática. A maioria respondeu que sim, excetuando Éta e Téta, que fizeram comentários restritivos:

“Em parte é, e em parte não é. Porque ela funciona como um boletim interno para comunicar alguma definição, uma decisão que foi tomada...Por outro lado, o fato de tu estar podendo trocar, e conversar com outras pessoas, fomenta idéias,...Então, ela é [uma comunidade] prática.” (Éta)

“Ela poderia ser: creio que nosso pessoal não está ainda sensibilizado para esse uso.”(Téta)

Na continuidade da investigação, fez-se a pergunta: “O que é inovação para você?”. A

síntese das respostas dos entrevistados encontra-se no Quadro 2:

**Quadro 2** : Inovação, segundo os entrevistados

Pseudônimo	Inovação é...
Alfa	...o surgimento de uma coisa inédita ou não. Pode ser algo que exista e que a gente passe a usar.
Beta	...a melhoria considerável e perceptível de um produto, serviço, processo...ou algo realmente novo no mercado.
Gama	...substituir um processo, a eliminação do processo antigo e a criação do novo, que gere ganhos financeiros, operacionais, de qualidade e de controle.
Delta	...algo que ninguém tinha pensado antes, resultado da transformação de algo existente.
Epsilon	...alguma ideia nova, diferente.
Digama	...há as inovações radicais, que quebram e radicalizam, e as incrementais, que são as melhorias, um algo a mais colocado no que já existe.
Zeta	...surpreender, fazer algo inesperado. Por exemplo, colocar pimenta em um bolo.
Éta	...conseguir fazer algo diferente, não necessariamente inédita, que melhore o processo.
Téta	...qualquer salto que se consegue dar em um processo existente, a partir de uma nova visão, de um novo olhar, resultando em melhorias.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2014).

As respostas dos entrevistados mostram que a inovação é aceita por alguns como sendo melhorias realizadas em algo existente, em concordância com o conceito de inovação incremental, enquanto outros entendem que para que algo seja considerado inovador, deve ser algo que não existia até o seu surgimento, entendendo que inovação e ineditismo são sinônimos. Da mesma forma que para o conceito de CoP, ao entrevistado foi dado conhecimento do conceito para inovação adotado neste trabalho.

A entrevistada Digama trouxe o entendimento bastante próximo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), ao mencionar a inovação radical e incremental, explicando que havia estudado o tema no curso de pós-graduação. Apenas um entrevistado (Gama), expressou a visão da inovação como algo que gera valor financeiro a partir de uma visão gerencial (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TROTT, 2012), sendo que os demais externalizaram predominantemente a visão de usuário ou cliente da inovação. Esse fato mostra-se coerente com o papel exercido por Gama: ele é o único gestor do nível estratégico regional, portanto, mais preocupado com os resultados financeiros.

Ainda que o conceito de inovação enquanto processo não tenha emergido explicitamente, alguns entrevistados demonstraram intuir que a geração de novas ideias são fontes para a inovação, e que a partir delas surgem novos produtos, serviços ou melhoria de processos. Esta última foi a mais citada como sendo exemplo de ocorrência de inovação para o grupo de entrevistados.

#### 4.2. CONDICIONANTES PARA O SUCESSO NO USO DE VCOPS PARA FINS DE INOVAÇÃO

Para se alcançar o objetivo da pesquisa ora em discussão, a questão utilizada foi: “A partir dessa sua experiência na AlfabetaCoP, você percebe algum potencial para que ela possa servir de instrumento para ajudar processos de inovação na AlfabetaBras?”.

Esclarecidos os conceitos, conforme mencionado anteriormente, os entrevistados, sem

exceção, afirmaram que a AlfabetCoP, e por extensão, as CoPs, possuem potencial para promoverem inovações na organização. Há a percepção por parte dos membros da AlfabetCoP de que as comunidades em que participam lhes permitem romper barreiras geográficas, temporais e hierárquicas.

“ A AlfabetCoP poderia ser um local onde houvesse a congregação das áreas, rompendo as fronteiras interdepartamentais.” (Éta)

“A AlfabetCoP é um caminho para que surjam processos de inovação, pois permite que pessoas de diferentes diretorias regionais se encontrem sem onerar o orçamento. Troca-se ideias, faz-se benchmarking e podem daí surgir novas ideias.” (Delta)

Os entrevistados entendem que VCoPs podem apoiar de forma positiva os processos que geram inovações. Observou-se que emergiram pontos citados em literatura sobre VCoPs, a exemplo de Éta, que menciona a VCoP como uma forma de se romper as fronteiras departamentais. Tal fato foi apontado por Weissenberger e Ebert (2011) como sendo um dos grandes diferenciais que uma CoP pode oferecer às estruturas hierarquizadas, de forma a flexibilizá-la, dando oportunidades a pessoas de diversos níveis interagirem em pé de igualdade.

À resposta positiva quanto ao fato de VCoPs poderem atuar de forma positiva em contexto de inovação na Alfabetabras, emergiram espontaneamente afirmações como continuação da palavra “sim”. Ou seja, as respostas foram do tipo: “sim, mas para isso [para que inovações ocorram] é preciso que...”, seguindo a menção de condicionantes para que a AlfabetCoP possa ser efetivamente utilizados para fins de inovação.

Apresentam-se a seguir essas condicionantes. Elas foram agrupadas em quatro subcategorias: contexto organizacional, dinâmica de funcionamento da CoP, perfil dos membros e moderador.

#### **4.2.1 Contexto Organizacional**

Os entrevistados sinalizaram que para que VCoP ajude processos de inovação é preciso que na organização:

a) ...exista gestão da inovação, com mecanismos de captura de ideias nas VCoPs, seleção e prosseguimento para as fases de implementação, sem esquecer o reconhecimento aos autores de ideias inovadoras, conforme ilustram as falas:

“Para ter uma comunidade inovadora, um dos pilares é o reconhecimento.”(Gama)

“Muitas boas ideias acabam parando em algum lugar da burocracia”(Digama)

“Precisa ter um mecanismo em que analise as ideias, a operacionalização delas, e o impacto e resultado na organização.” (Gama)

b) ...seja cultivada a cultura para a inovação, com aceitação do novo, onde o erro seja visto como oportunidade de aprendizagem, e se possam realizar experimentações de protótipos e pilotos:

“A AlfabetCoP pode sim, ajudar em processos de inovação, mas é preciso que haja uma cultura para a inovação. Se não, as ideias ficam engavetadas. Precisa haver a permissão para testar, errar nos testes. Pois o teste pode dar certo ou errado” (Digama)

c) ...a alta direção esteja implicada na gestão da inovação, sendo esta um foco na estratégia:

“O potencial da AlfabetCoP para inovação é enorme, mas precisa ter alguém do nível hierárquico maior, com credibilidade, que faça as coisas acontecerem.”

...“Necessita haver o comprometimento dos altos níveis hierárquicos para que as ideias sugeridas sejam encaminhadas, analisadas testadas e implementadas.” (Gama)

d) ...exista um amplo apoio da organização para o uso de CoPs, disseminando-as como instrumento de apoio à inovação:

“É necessário conscientizar as pessoas dos benefícios da ferramenta, e incentivar o uso.” (Zéta)

e) ... a mídia tecnológica seja adequada, funcional e atraente:

“A tecnologia do ambiente é importante: deve proporcionar rapidez, ser acessível, amigável e bem organizado.” (Zéta)

Em síntese, os entrevistados expressaram a necessidade de perceberem um maior apoio da organização com relação à lacunas existentes na AlfabetCoP em relação à cultura da inovação, à gestão das ideias surgidas nas interações das comunidades e até mesmo no que se refere a adequação e a atualização da plataforma tecnológica que abriga a AlfabetCoP.

#### **4.2.2 Dinâmica de funcionamento das VCoPs**

Nessa categoria os entrevistados expressaram pontos que consideram que devem ser trabalhados com relação ao funcionamento das VCoPs em si. Com relação a isso, para que promovam inovação, as VCoPs devem:

a) ...ter como domínio a inovação, e especificar o foco da inovação que se pretende:

“O objetivo com que a comunidade é criada determina seu papel. Quando houve alguma melhoria, é porque havia um foco nesse sentido: 'nós precisamos melhorar isso.'”(Gama)

“A AlfabetCoP pode ajudar no processo de inovação, desde que estabeleça uma temática: este ano, nosso foco vai ser a inovação em xis....A comunidade de prática, se orientada para isso, pode atingir a inovação.”(Téta)

b) ... ser direcionadas pela empresa:

“A AlfabetCoP precisa ser direcionada pela empresa, para não perder o foco, que é o trabalho, processos e práticas da empresa.” (Delta)

#### **4.2.3 Perfil dos membros**

Alguns entrevistados trouxeram aspectos comportamentais de membros das VCoPs como decisivas para que a comunidade avance nas interações. Para eles, para que VCoPs sejam instrumentos para facilitar processos de inovação, seus membros:

a) ...devem ter um conhecimento mínimo sobre inovação, para que as discussões sejam produtivas:

“Se as pessoas que participam têm o mesmo nível de conhecimento e são, focadas, há produtividade” (Delta)

b) ...não devem ter receio de expor suas ideias:

“As pessoas não podem ter medo de ousar...” (Digama)

c) ...devem ser preferencialmente provenientes de diversos contextos

“Pessoas que não tem vínculo direto [com a temática] não tem o vício do cotidiano, ela sai do problema e enxerga a solução.” (Gama)

#### 4.2.4 Moderador

Em VCoPs voltadas para inovação os entrevistados externalizaram a importância de seu papel como elemento de ligação entre as comunidades e a direção da organização, de forma a promover a implementação de ideias novas viáveis:

“A AlfabetCoP tem muito potencial, mas é preciso ter um facilitador para gerenciar o fórum sobre um determinado serviço a ser inovado...” (Téta)

“Há que se ter um moderador para promover a discussão, os questionamentos, encaminhar as sugestões para as áreas técnicas correspondentes, verificar a viabilidade...” (Gama)

“...alguém para intermediar as discussões, para avaliar sugestões e as desdobramos (enviar para os níveis superiores)...” (Gama)

A partir das entrevistas com membros da AlfabetCoP, conclui-se que na ótica dos entrevistados, a Alfabetabras poderia valer-se das comunidades de prática para apoiar processos de inovação, respondendo-se, assim, à pergunta de pesquisa inicialmente formulada neste artigo. Dessa forma, obteve-se inferências sobre a temática daqueles que efetivamente estão mergulhados no contexto, contribuindo como um componente relevante que podem ser considerados em pesquisas sobre VCoPs associadas com inovação.

Uma observação digna de menção refere-se ao contexto organizacional: nenhum dos entrevistados mencionou o pertencimento da Alfabetabras ao setor público como empecilho à inovação ou para existência de práticas como VCoPs para apoiá-la. Contudo, as afirmações a seguir sugerem que, de forma sutil, há percepções de fatores limitantes por serem órgão público:

“Muitas boas ideias acabam parando em algum lugar da burocracia” (Digama)

“A AlfabetCoP pode sim, ajudar em processos de inovação, mas é preciso que haja uma cultura para a inovação. Se não, as ideias ficam engavetadas. Precisa haver a permissão para testar, errar nos testes. Pois o teste pode dar certo ou errado” (Digama)

Contudo, durante os diálogos não houve maiores ênfases ao fato de a empresa ser de natureza pública, sugerindo que isso pouco interfere em temas relacionados à inovação, para os entrevistados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou explorar a temática do uso de VCoPs como apoio à inovação em organizações. Por meio de entrevistas semiestruturadas com membros participantes de VCoPs em uma empresa pública brasileira de grande porte atuante em todo o território nacional, buscou-se obter a percepção dos entrevistados quanto ao potencial uso de VCoPs para fins de inovação na organização pesquisada. Como resultado, obteve-se que todos os entrevistados entendem que VCoPs podem auxiliar em processos de inovação, mas há condicionantes para que isso ocorra. Essas condicionantes abordam o aspecto contextual da organização, onde a promoção de uma cultura para inovação, o envolvimento da direção com os resultados produzidos pelas VCoPs e uma infraestrutura tecnológica adequada são pontos a serem melhorados na organização investigada. Emergiu igualmente no estudo a

necessidade da gestão das ideias surgidas em VCoPs, com a efetiva implementação daquelas consideradas apropriadas, com o apoio da organização.

Em síntese, as condicionantes mencionadas pelos entrevistados ratificam algumas das características de VCoPs que influenciam favoravelmente para a promoção de inovação em organizações encontradas em literatura por Wilbert (2015).

Com respeito ao fato de a organização pesquisada pertencer ao setor público, tal não foi percebido por grande parte dos entrevistados como fator impeditivo para ocorrência de inovações. Isso pode sugerir que na organização estudada há indivíduos com predisposição para inovações, o que para autores como Bosa (2008), Chu e Khosla (2012) e Mork et al. (2010) é um dos pontos críticos para ocorrência de inovações. Esse autores relataram em seus casos estudados inovações ocorridas por iniciativa de pessoas com vontade de inovar.

A limitação deste estudo decorre do número reduzido de entrevistados concentrados em uma única filial da empresa, com a percepção de pessoas de apenas uma região geográfica do Brasil. Adicionalmente observa-se que o método *snowball* acabou por selecionar pessoas de faixa etária semelhante, quando teria sido oportuna a visão de membros mais jovens que também participem da AlfabetacoP. Contudo, os resultados que emergiram podem ser um norteador para pesquisas futuras de cunho quantitativo, por meio de realização de *surveys* que possam atingir a todos os membros da AlfabetacoP, dirimindo, assim, essas limitações.

A contribuição deste estudo consiste na constatação de que condicionantes para que VCoPs possam ser usadas para promover inovação em organizações, apontadas em literatura internacional, são válidas para a organização nacional pesquisada. A contribuição prática da pesquisa consiste no registro da visão de pessoas que vivenciam ou vivenciaram a dinâmica de funcionamento de VCoPs na Alfabetabras, sinalizando que a organização pode direcionar a AlfabetacoP para os processos de inovação, se houver essa intenção.

A crença por parte de membros de VCoPs de que elas podem dar suporte a processos de inovação abre perspectivas de estudos futuros sobre a sua influência em VCoPs com foco em inovação: teria sido essa uma das razões da existência de inovações ocorridas com apoio da AlfabetacoP na Alfabetabras?

### **Agradecimentos**

Os pesquisadores agradecem a todos os entrevistados da Alfabetabras, de Alfa a Téta, que gentilmente abriram um espaço na agenda atribulada do cotidiano de uma empresa para contribuir com as entrevistas realizadas para a presente pesquisa.

### **REFERÊNCIAS**

ASSINK, M. Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, v.9, n.2, pp. 215-233, 2006.

BEL, R. Leadership and Innovation: learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 29, n.2, pp.47-60, 2010.

BELL, G. G.; LAI, F.; LI, D. Firm orientation, community of practice, and Internet-enabled interfirm communication: Evidence from Chinese firms, *Journal of Strategic Information Systems*, v. 21, pp. 201-215, 2012.

BESSANT J.; TIDD J. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009, 512p.

BROWN, J.S.; DUGUID, P. “Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation”, *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp.

40-57, 1991.

CAVUSGIL, S.T.; CALANTONE, R.J.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, v.18, n.1, pp. 6-21, 2003.

CERINSEK G.; DOLINSEK, S. Identifying employees' innovation competency in organisations. *International Journal Innovation and Learning*, v. 6, n.2, pp. 164-177, 2009.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, pp. 1-38, 2009.

CHIU; C-M.; HSU, M-H.; WANG, T.G. Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, n.42, 2, pp. 1872-1888, 2006.

CHU, M-T; KHOSLA, R. ; NISHIDA, T. Communities of practice model driven knowledge management in multinational knowledge based enterprises. *Journal of Intelligent Manufacturing*, v.23, pp. 1707-1720, 2012.

COOK-CRAIG, P.G. ; SABAH, Y. The Role of Virtual Communities of Practice in Supporting Collaborative Learning among Social Workers. *British Journal of Social Work*, n. 39, pp. 725- 739, 2009.

DESCHAMPS, J-P. Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy and leadership*, v. 33, n.5, pp. 31-38, 2005.

DU PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 4, pp. 20-29, 2007.

DUBOIS, N.; WILKERSON, T. Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada. Hamilton, ON: National Collaborating Centre for Methods and Tools. 2008. p. 21-34. Disponível em <[http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper\\_EN.pdf](http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_EN.pdf)>

FAGERBERG, J. Innovation, a guide to the literature. In: Fagerberg, J.; Mowery D. C.; Nelson, R.R. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, P. 657, 2009.

GODIN, B. "Innovation Studies": The Invention of a Specialty. *Minerva*, v.50, pp. 397-421, 2012.

GONGLA, P.; RIZZUTO, C.R. Evolving communities of practice: IBM Global Services. *IBM Systems Journal*, v. 40, n.4, pp. 842-862, 2001.

GRBISCH, C. *Qualitative data analysis: an introduction*. Sage Publications Ltd: London, 2007, 256p.

HUI, K. Y.; CHARLES, R.; ALAIN, L. Transom: a model for collaborative innovation in a community of practice for public transport system HYS. In: *International Conference on Smart and Sustainable City*, January 2011, Shanghai, 2011.

HUSSLER, C. ; RONDÉ, P. The impact of cognitive communities on the diffusion of academic knowledge: Evidence from the networks of inventors of a French university. *Research Policy*, n.36, pp. 288-302, 2007.

JEON, S-H; KIM Y-G; KOH J. Individual, social, and organizational contexts for active knowledge sharing in communities of practice. *Expert Systems with Applications*, v. 38, pp.

12423-12431, 2011.

KOEN, P; AJAMIAN, G; BURKART, R.; CLAMEN, A.; DAVIDSON, J; D'AMORE, R.; ELKINS, C.; HERALD, K.; INCORVIA, M.; JOHNSON, A.; KAROL, R.; SEIBERT, R.; SLAVEJKOV, A.; WAGNER, K. Providing clarity and a common language to the "Fuzzy Front End". *Research Technology Management*, p. 46-55, 2001.

LAM, A. Organizational Innovation. In: Fagerberg, J.; Mowery D. C.; Nelson, R.R. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, P. 657, 2009.

LAVE, J .; WENGER E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press, 138p., 1991.

LI, L. C.; GRIMSHAW, J. M.; NIELSEN, C; JUDD, M.; COYTE, P.C.; GRAHAM, I.D. Use of communities of practice in business and health care sectors: a systematic review. *Implementation Science*, v.4, n.27, 2009.

MAZZUCATO, M. O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. Trad.: Serapicos, E., São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014, 314 p.

MENDIZABAL, G. A.; SOLINÍS, R. N.; GONZÁLEZ, Z. HOBE+, a case study: a virtual community of practice to support innovation in primary care in Basque Public Health Service. *BMC Family Practice*, v.14, n. 168, p. 1-10, 2013.

MORK, B. E.; HOHOLM, T.; AANESTAD, M. Constructing, enacting and packaging innovations. *European Journal of Innovation Management* Vol. 9 No. 4, pp. 444-465, 2006.

MORK, B. E.; HOHOLM, T.; ELLINGSEN, G.; EDWIN, B.; AANESTAD, M. Challenging expertise: On power relations within and across communities of practice in medical innovation. *Management Learning*, v. 41, n. 5. pp. 575-592, 2010.

NEUFELD, D.; FANG, Y.; WANG, Z. Community of Practice Behaviours and Individual Learning Outcomes. *Group Decision Negotiation*, v.22, pp. 617-639, 2013.

NEUMANN, M.; RIEL, A.; BRISSAUD, D. Improvement of innovation management through the enlargement of ideas source. In: O'CONNOR, R.V.; PRIES-HEJE, J.; MESSNARZ, R. (Eds.). *Systems, software and services process improvement*, Proceedings of 18<sup>th</sup> European Conference, EuroSPI 2011, Roskilde, Denmark, pp.309, 2011.

SAENZ, J.; ARAMBURU, N.; BLANCO, C.E. Knowledge sharing and innovation in Spanish and colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, v.16, n.6, pp. 919-933, 2012.

SALDAÑA, J. *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications: London, 2009, p. 223.

SCARBROUGH, H. Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, v. 24, n. 5, pp. 501-516, 2003.

TEKIC, Z.; COSIC, I.; KATALINIC, B. Knowledge Creation and Emergence of Innovations. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, v.4, n.1, pp. 27-32, 2013.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource*. 3. Ed. New York: John Wiley, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. 3a. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2008, 600p.

- TROTT, P. Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos. (Cunha, P. L. F. Da, Trad.; Zavislak, P. A., Rev.), 4. ed., Porto Alerge: Bookman, 2012, 621p.
- URIARTE JR., F. A . Introduction to Knowledge Management. A brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject, National Academy of Science and Technology, Government of Japan, 2008.
- WANG, Z.; WANG, N. Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, n. 39, pp. 8899–8908, 2012.
- WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W.M. *Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 284 p., 2002.
- WEST, R. E. What is shared? A framework for understanding shared innovation within communities. *Education Tech Research Dev*, v. 57, p.315-332, 2009.
- WILBERT, J. K. W. Características de VCoPs que influenciam processos de inovação: estudo de caso em uma empresa publica brasileira. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, SC, 2015.
- WOLF, P.; SPÄTH, S.; HAEFLIGER, S. Participation in intra-firm communities of practice: a case study from the automotive industry. *Journal of Knowledge Management*, v.15,n.1, pp. 22-39, 2011.
- YU, M.Y.; LANG, K.R.; KUMAR, N. Internationalization of Online Professional Communities: An Empirical Investigation of AIS-ISWorld. In N. Kock (Ed.), *E-Collaboration Technologies and Organizational Performance: Current and Future Trends*, Hershey, PA: Information Science, 2008.