

COMUNIDADES DE PRÁTICAS COMO REDES DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS

ANDERSON ANTÔNIO DE LIMA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

RENATO TELLES
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

EDISON YOSHIHIRO HAMAJI
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

WELLINGTON DIAS DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

COMUNIDADES DE PRÁTICAS COMO REDES DE COMPARTILHAMENTO DE COMPETÊNCIAS

INTRODUÇÃO

Em um contexto de integração de mercados e acirramento da competição entre empresas, as redes interorganizacionais se tornaram uma estratégia contemporânea para as organizações aumentarem sua competitividade, manterem ativas em seus respectivos mercados, seus processos, produtos e/ou reduzir custos, conseqüentemente, melhorando seus resultados (QUATRIN et al., 2013). Redes interorganizacionais podem ser definidas como resposta estratégica das organizações para minimizar as pressões e incertezas ambientais, potencializando a colaboração entre empresas em busca da resolução de problemas comuns (ALVES et al., 2013).

Neste cenário, pessoas ou organizações conectadas em rede necessitam de novas competências, habilidades e atitudes que possam minimizar os impactos causados pelo avanço tecnológico constante, favorecendo a manutenção dos mercados em que atuam. Nesse sentido, pessoas e organizações devem adotar estratégias para aquisição de conhecimentos (SENGE, 2017) e uma delas, segundo Urquhart (2013), são as comunidades de práticas, que possibilitam retenção de conhecimentos tácitos impossíveis de serem absorvidos por meio de arranjos formais, como por exemplo, banco de dados, manual de procedimentos etc. As comunidades de práticas (CoPs), em uma visão ampla, podem ser definidas como um grupo de indivíduos mantidos juntos de maneira informal, por meio de objetivos e problemas comuns (PASCOTTO et al. 2013). As comunidades de prática são uma alternativa de compartilhamento de competências e gestão do conhecimento organizacional (RIVERA, 2011). Na visão de Wenger (2000), as comunidades de prática são redes formadas por indivíduos que possuem conhecimento ou interesse em um determinado assunto, sendo que, frequentemente o assunto está relacionado ao trabalho que exercem. Os membros se reúnem para compartilhar suas experiências e práticas de trabalho e este compartilhamento possibilita o aprimoramento dos seus conhecimentos.

A existência das comunidades de prática contribui para o estabelecimento das relações que possibilitam a criação e compartilhamento de conhecimento, ajudando as organizações a entender melhor as suas questões, bem como possibilitando a percepção de que o aprendizado informal se dá a partir do engajamento das pessoas no fazer (Wenger, 1998).. As pessoas têm formas diferentes de entender o mundo e as comunidades de prática são espaços onde torna-se possível desenvolver, negociar e compartilhar os conhecimentos. Lewis (2017) e Nistor et al. (2014) afirmam que o engajamento mútuo é um fator presente em comunidades de práticas fundamental para a transferência de conhecimentos.

Uma das características principais das comunidades de práticas é a informalidade, este atributo não é encontrado em grupos formais de trabalho criados pelas organizações. A informalidade é um fator citado por Wilbert (2015) como uma característica exclusiva das comunidades de práticas que permitem eficácia na transferência de conhecimentos. Por sua vez Hartung e Oliveira (2013) afirmam que o apoio das organizações é um atributo exclusivo das comunidades de práticas tornando o ambiente propício para a transferência de conhecimentos.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema de pesquisa pode ser associado à ausência de um modelo consolidado e integrativo dos fatores intervenientes na transferência de conhecimento em comunidades de

práticas (MENDES E URBINA, 2015; WILBERT, 2015; LIMA, 2019). Nesse sentido, o objetivo da presente investigação volta-se para o avanço da compreensão desse fenômeno, considerando a identificação de fatores potencialmente intervenientes no processo de transferência de conhecimento em CoPs e a proposição de um modelo teórico compreensivo. Como objetivos específicos do estudo, foram adotados: (1) elaboração de um inventário de proposições sobre a relação entre compartilhamento de competências e CoPs, baseados na literatura; (2) integração dos fundamentos teóricos na concepção de um modelo teórico tentativo; e (3) apreciação conceitual sobre a ideia de CoP como ambiente favorável para potencializar a transferência e expansão de conhecimentos entre organizações, praticada no meio empresarial.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Comunidades de Práticas (CoPs)

Uma das estratégias para aquisição e compartilhamento de conhecimento entre pessoas e organizações de acordo Urquhart (2013) são comunidades de práticas que possibilitam reter conhecimentos tácitos, não sendo possível por meio de arranjos formais, como por exemplo, banco de dados, manual de procedimentos, etc. As comunidades de práticas podem ser definidas como um agrupamento de indivíduos de maneira informal, por meio de objetivos e problemas comuns (PASCOTTO et al. 2013). As comunidades de prática são uma alternativa para a gestão do conhecimento organizacional (RIVERA, 2011).

CoPs são grupos informais com interesses comuns por uma determinada área de conhecimento que compartilham informações, conhecimentos e práticas surgindo novos conhecimentos que são novamente compartilhados no grupo, e que apesar de estudadas por diferentes pesquisadores o termo Comunidades de Prática atualmente com o significado e a conotação na administração, está baseado nos conceitos de Lave e Wenger (1991); Wenger, (2013). Afirmam, ainda, que nas CoPs, o aprendizado e a comunicação ocorrem de forma simultânea, não basta ser membro de uma CoPs, é necessário, além da troca de informações, disciplina, disposição, conduta e perspectiva profissional.

A formação das CoPs são voluntária com compartilhamento de um assunto de interesse comum, interagindo com troca de informações e conhecimentos, compartilhando o aprendizado com a sociedade, assim, as CoPs na visão de Wenger (2010), são caracterizadas por apresentarem empreendimento conjunto, envolvimento mútuo e repertório compartilhado. Para Terra (2005), os interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal, são os motivos para que a interação e a conexão entre os membros de uma CoP ocorram. Segundo Wenger (1998), a dinâmica nas CoPs, favorecem a criação e o compartilhamento do conhecimento, e as organizações passam a entender melhor o mundo, percebendo que o aprendizado informal é devido ao engajamento das pessoas. Organizações como Xerox, Monsanto, Accenture, British Petroleum são exemplos da geração de novos conhecimentos oriundos das CoPs. Conhecimentos utilizados pelas organizações para melhorar processos, produtos ou como ferramenta para aproveitamento de lições aprendidas, caso da Chevron, que utiliza em seus processos de perfuração das lições aprendidas pelas CoPs (DALKIR, 2005).

O nível de apoio da organização, segundo Hartung e Oliveira (2013), influencia a motivação dos participantes, as atividades e o foco no compartilhamento de conhecimento, por outro lado, as atividades e o nível de confiança entre os participantes influencia a estratégia da CoP, por exemplo, a prioridade dada ao compartilhamento de conhecimento e não à criação de novos conhecimentos. As interações que ocorrem em uma CoP causam nos membros sensação

de pertencimento, sendo que o compartilhamento de objetivos comuns favorece o estreitamento dos laços entre eles. (WENGER, 2011; GUECHTOULI et al., 2013).

Nos seus estudos, Wenger (1998) menciona que a prática não existe em abstrato, pois depende de como as pessoas inseridas na comunidade se comportam e de como atribuem significado às ações do grupo, ou seja, a prática é derivada do empreendimento conjunto que é construído pelos membros engajados, sendo que o empreendimento comum é negociado entre os membros da comunidade por meio dos relacionamentos sociais e o envolvimento das pessoas na comunidade. As CoPs combinam capital social, intelectual e estrutural para tornar possível a construção das relações entre as pessoas e o compartilhamento entre elas, cujo resultado é derivado das práticas cotidianas (BINOTO et al., 2007).

Há na literatura diversas definições para o fenômeno de comunidades de práticas, com muitas variações conceituais sem ser unânime para designar o assunto, alguns autores se referem à comunidade de aprendizagem, comunidade de conhecimento, comunidade de prática social, e ainda comunidade de saber, diante desta complexidade sobre o assunto os principais conceitos para o tema que é pertinente para esta pesquisa estão elencados no Quadro 1. As comunidades de práticas de acordo com estes conceitos são grupos de pessoas que se reúnem com o intuito de buscar e compartilhar conhecimentos práticos sobre um tema ou um assunto comum.

Quadro 1 – Evolução dos conceitos de comunidades de práticas (CoPs) na literatura

CONCEITOS/DEFINIÇÕES	AUTORES
CoPs são grupos informais com interesse comum por uma determinada área de conhecimento, compartilhando informações, conhecimentos e práticas, surgindo novos conhecimentos que são novamente compartilhados no grupo.	Lave e Wenger (1991)
CoPs são redes formadas por atores com conhecimento e interesse comum em determinado assunto que, frequentemente está relacionado ao trabalho que exercem e se reúnem para compartilhar suas experiências e práticas de trabalho, possibilitando o aprimoramento dos seus conhecimentos.	Wenger (2000)
Outro conceito para CoPs é um grupo de pessoas compartilhando preocupação, problemas comuns ou paixão sobre um tema, buscando aprofundar seus conhecimentos interagindo em uma base contínua.	Wenger, Mcdermott e Snyder (2002)
O termo comunidade de prática é oriundo da sociologia, indicando agrupamentos de características estáveis, geograficamente situados, não intencionais e abrangentes, e a comunidade com características totalmente diferentes daquelas do termo original, evidenciando os pequenos agrupamentos, as características dinâmicas, a localização difusa e a intencionalidade.	Cox (2005)
CoPs são grupos de indivíduos com interesses, conhecimentos, preocupações, habilidades e treinamentos semelhantes, que se agregam em alguma situação social, como uma reunião ou conferência, com o objetivo de compartilhar o que eles sabem ou, mesmo os que desconhecem.	McNabb (2006)
As CoPs podem ser traduzidas como uma parceria de aprendizagem entre pessoas que transitam em um mesmo domínio de conhecimento e observam a validade do ato de compartilhar e aprender com o outro.	Wenger, Trayner e Laat (2011)

Fonte: Autores

A afirmação das diversas definições sobre comunidades de práticas é compartilhada por Mendes e Urbina (2015), que consideram em seu estudo o termo comunidades de práticas amplo, ambíguo e complexo, não havendo consenso sobre o termo. Apesar de desfrutar de uma importância central nas discussões sobre aprendizagem organizacional em diferentes trabalhos de pesquisa na Europa, Estados Unidos, Canadá e Itália, dentre outros países, no Brasil, a

literatura sobre esse assunto ainda se apresenta incipiente.

Transferência de conhecimento organizacional

Diversos autores estudaram o conhecimento organizacional com o intuito de compreender como as organizações formam novos conhecimentos, desenvolvem novos produtos e serviços a partir destes conhecimentos e transferem conhecimentos entre organizações de uma rede (TSAI, 2001; VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008). Neste contexto, a transferência de conhecimento organizacional é um tema relevante, pois interfere nas organizações. Porém trata-se de um processo complexo e de natureza crítica (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999; CHILD et al., 2005), pois, apesar de existirem estudos que relatam sucesso de organizações que compartilharam conhecimento organizacional (BAUM; INGRAM, 1998; BIRKINSHAW et al. 2000), outros autores afirmam que na transferência de conhecimento organizacional podem ocorrer barreiras complexas capazes de inviabilizar o compartilhamento de conhecimentos (SZULANSKI, 2000; OLIVEIRA E ARGOTE, 1999).

Nos estudos organizacionais, Dyer e Nobeoka (2000) apontam a existência de dois tipos de relações entre organizações onde ocorrem compartilhamento de conhecimentos. O primeiro de relação bilateral e tem como resultado o relacionamento entre empresas, por exemplo, os fornecedores de insumos/peças das montadoras automotivas representam 70% do valor final de cada veículo. O segundo a relação multilateral, inserem-se organizações, associações, universidades, institutos de pesquisa e outros órgãos, neste relacionamento, na visão dos autores, as organizações se tornam dependentes do ambiente externo para obter informações, neste caso, utilizam-se de experiências oriundas de outras organizações, por exemplo, através de *benchmarking* e parâmetros de mercado para analisarem seu desempenho comparado a outras organizações. Neste cenário, as universidades propiciam um ambiente favorável para novas ideias, compartilhamento de conhecimentos, aprendizagem e geração de valor (SCHARF, 2008).

Diferentes estudos relacionam a transferência de conhecimento organizacional com a competitividade e a capacidade de inovação das organizações (ARGOTE; INGRAM, 2000; VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008, BINOTTO; NAKAYAMA; SIQUEIRA, 2013; CUNHA; FERREIRA, 2011; KURTZ, FORCELLINI; VARVAKIS, 2014). Estes estudos ressaltam que a transferência de conhecimento organizacional capacita qualquer organização a adquirir, transformar e utilizar conhecimento advindo de outra organização para gerar inovações, sendo na forma de produtos, processos ou serviços, levando a organização a um desempenho superior. A transferência de conhecimento organizacional permite que as organizações, mesmo com escassez de recursos, possam inovar devido à aquisição de conhecimentos de outras organizações (COHEN E LEVINTHAL, 1990).

Sucintamente, a transferência de conhecimento entre organizações é um processo onde os atores organizacionais, definidos como equipe, unidade ou firma, intercambiam conhecimentos e são mutuamente influenciados por estes conhecimentos (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008; VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008). Alguns autores relatam que é necessário que a organização que recebe conhecimentos de outras organizações transforme os conhecimentos para utilizá-los no seu ambiente. Além da necessidade de transformar o conhecimento, o processo de transferência de conhecimentos sugere uma conexão entre organizações, podendo surgir barreiras de relacionamento e conseqüentemente interferir negativamente no processo (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008).

No contexto complexo do processo de transferência de conhecimentos entre organizações Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008) mencionam que fator crítico se refere à integração e conexão de organizações que podem ter relevantes diferenças e alguns atributos

devem ser levados em consideração, como (i) intensidade de vínculos; (ii) confiança entre as partes; e (iii) proximidade cultural. Os atributos citados interferem na transferência, pois, interações mais próximas e frequentes favorecem a troca de experiências (VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008).

Para Sveiby (2000), processo de transferir conhecimentos entre organizações é por meio da prática. Neste processo, há duas tradições diferentes, na tradição profissional a transferência ocorre por meio de especialistas e na tradição organizacional a transferência ocorre por meio de ações da direção da organização. A diferença mais relevante segundo o autor nestes processos, consiste na intensidade delas, afirma que a tradição do conhecimento organizacional ocorre de forma similar à tradição profissional, com intensidade menor, pois o conhecimento organizacional é transferido das escolas de comércio e de gestão de empresas, das universidades e consultores pelos diretores que ingressam numa nova empresa.

Embora essenciais, outros autores ressaltam que as organizações para serem bem-sucedidas devem buscar a sinergia com outras organizações, por meio de projetos comuns e do aprendizado obtido na transferência de conhecimentos (BOURGEON, 2007; MARSH; STOCK, 2006). Neste contexto uma corrente de autores afirma que os conhecimentos coletivos da organização são impactados pela sua cultura e pela capacidade de cada membro absorver, transformar e criar novos conhecimentos, e que a transferência de conhecimento organizacional ocorre por meio de aspectos sociais baseado no relacionamento entre atores de diferentes organizações (ALVESSON, 1993; LAVE & WENGER, 1991).

Fatores Intervenientes na transferência de conhecimentos em comunidades de práticas

As organizações no mercado integrado globalmente necessitam de forma eficaz criar, compartilhar e aplicar o conhecimento na elaboração de produtos ou serviços com o intuito de melhorar seu desempenho em relação aos seus concorrentes. Diante desta necessidade, as CoPs se tornaram uma estratégia eficiente para o processo de aprendizagem da mão de obra, por permitirem uma maior facilidade de compartilhamento do conhecimento que é transmitido com maior eficácia através da ação, discussão e integração de pessoas em um determinado grupo. Uma de suas características principais é a informalidade, este atributo não é encontrado em grupos formais de trabalho criados pelas organizações.

Em uma revisão sistemática da literatura sobre a temática comunidade de prática e sua relação com a transferência de conhecimento, Wilbert (2015) afirma que uma CoP é um grupo de pessoas que se reúnem de forma voluntária e informal, com o objetivo de compartilharem conhecimentos sobre um interesse comum (área de conhecimento), discutir problemas comuns, visando aumentar a sua competência para resolver problemas que ocorrem no ambiente organizacional. Na visão deste autor os atributos espontaneidade e informalidade são características exclusivas das comunidades de práticas que permitem que este tipo de arranjo seja mais eficaz na transferência de conhecimentos. Lewis (2017) e Nistor et al. (2014) sugerem que a existência de engajamento mútuo ou senso de identidade neste tipo de arranjo é o diferencial para propiciar eficácia na transferência de conhecimentos.

Nos estudos de Wilbert et al. (2014) o compartilhamento do conhecimento abrange a identificação e disponibilização de técnicas, ferramentas e tecnologias, mas é fundamental ambiente favorável que estimule a dinâmica da troca de conhecimentos. O compartilhamento de conhecimento é considerado um fator organizacional para manter as organizações competitivas no mercado, da mesma forma que um instrumento para promover o crescimento e adicionar valor individual e institucional. A gestão do conhecimento organizacional contribui tanto para o desempenho humano como também no desempenho das organizações, uma vez que o desempenho individual exerce influência no sucesso das empresas. Desta forma, as

organizações podem extrair benefícios gerados dos seus recursos humanos (KUKKO, 2013). Segundo Asrar-Ul_Haq e Anwar (2016, p. 2), entre os diferentes processos da gestão do conhecimento, o compartilhamento de conhecimento foi considerado o mais importante, e para Zahedi, Shahin e Babar (2016, p.1012) se trata de um “mecanismo de suporte crítico para a conclusão bem-sucedida de atividades intensivas em conhecimento”, no entanto, o compartilhamento de conhecimento para Wilbert et al. (2014, p.13) é “complexo e um desafio, pois, os membros de uma organização podem ter diferentes visões sobre o que de fato resulta em ganhos para a organização”, pelos múltiplos fatores que devem estar alinhados e administrados sistemicamente em iniciativas bem sucedidas de gestão do conhecimento.

As comunidades de práticas e os atributos que possibilitam ambiente propício para a transferência de conhecimentos são citados por alguns autores de forma fragmentada, como Wilbert (2015) indicando a espontaneidade e informalidade como atributos exclusivos das comunidades de práticas e fundamentais para tornar o ambiente propício para a transferência de conhecimentos, para Lewis (2017) e Nistor et al. (2014) o atributo que torna o ambiente de CoPs favorável para a transferência de conhecimentos é o engajamento mútuo dos membros. O apoio das organizações é citado no estudo de Hartung e Oliveira (2013) como atributo exclusivo das comunidades de práticas tornando o ambiente propício para a transferência de conhecimentos.

METODOLOGIA

A rede Intersel foi selecionada como objeto de estudo por ser uma comunidade de prática com interesse comum entre os participantes, reunindo profissionais de recursos humanos há mais de 20 anos, composta por membros de organizações da cidade de São Paulo, Guarulhos e Alto do Tietê e pela estabilidade do grupo que propicia um estudo mais amplo no que tange aos links existentes entre os membros.

A pesquisa será exploratória-descritiva e conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o problema investigado com o objetivo de torná-lo mais evidente e com isto propor hipóteses ou proposições, ou seja, tem finalidade de aproximar o pesquisador de um tema que se tenha conhecimento limitado e que a maioria das pesquisas exploratórias envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Será adotada a pesquisa exploratória/descritiva: exploratória pois, o tema investigado ainda é desconhecido e o problema, objeto deste estudo requer uma minuciosa análise, obedecendo as seguintes etapas de pesquisa: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema; descritiva, uma vez que para atingir os objetivos propostos neste estudo é necessário levantar informações sobre as questões que são objetos do estudo para retratar o fenômeno com exatidão. Utilizará abordagem qualitativa (método indutivo) que, segundo Marconi e Lakatos (2010), é a pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Creswell (2010) menciona que este tipo de pesquisa tem o objetivo de interpretar os acontecimentos e entender as relações entre os constructos sob o ponto de vista do pesquisador, sendo necessário considerar os vieses pessoais do pesquisador, seus valores, suas crenças e suas origens pessoais, tais como gênero, história, cultura e status socioeconômico que podem influenciar em suas interpretações durante o estudo.

Quanto a estratégia, será de estudo de caso único, pois conforme afirma Gerring (2006), se o caso tiver extremo valor devido as suas características particulares como o caso da rede

Intersel, um grupo estável que se reúne há décadas, composto por gerentes e analistas de recursos humanos responsáveis por facilitar o desenvolvimento de pessoas nas organizações em que atuam e ligados ao escopo da pesquisa uma vez que a transferência de conhecimentos é um assunto do interesse comum do grupo. A rede está sediada na cidade de Guarulhos - SP, os membros desta comunidade (44 membros) representam várias empresas de locais diversos e variam de pequeno a grande porte, composta por diretores, gerentes e analistas de recursos humanos. As reuniões ocorrem mensalmente a quarenta anos, assim, considera-se o estudo de caso a estratégia apropriada para responder o problema de pesquisa.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para a pesquisa foram análise documental, observação não participante e 15 entrevistas em profundidade com 15 membros da rede Intersel.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coligidos nas entrevistas, observação não participante e pesquisa documental foram analisados por meio da aplicação de categorias, selecionadas para análise a partir do referencial teórico, considerando o engajamento mútuo (confiança e comprometimento) entre membros da rede, o apoio das organizações e a informalidade da rede. O Quadro 2 apresenta a síntese da análise dos dados da rede Intersel, destacando os aspectos convergentes.

Quadro 2 – Convergência dos dados coletados na rede Intersel

OBJETOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE			
	CONFIANÇA	COMPROMETIMENTO	APOIO DAS ORGANIZAÇÕES	INFORMALIDADE
ENTREVISTAS	Membros da rede afirmam existir confiança entre eles, ou seja, espaço para discussão de fraquezas e ações de fortalecimento coletivamente	Presença de comprometimento entre os membros, pois partilham interesses e participam da rede de forma espontânea, sem presença das empresas	Manifestação de apoio, com a liberação dos profissionais em horário de expediente para participação em reuniões e atividades de prática dos conhecimentos.	Inexistência de regra formal, sanção ou restrição. Confirmação de presença nas reuniões (por e-mail) com antecedência de 1 semana (planejamento)
OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE	Informações estratégicas são compartilhadas no grupo. Na troca de experiência, solicitam indicações para vagas em aberto nas suas empresas.	Nas reuniões são debatidos problema comum ao grupo, participação espontânea, sempre há quórum mantendo o comprometimento no grupo.	Quórum sempre elevado mesmo em horário de expediente. Disponibilizar seus especialistas ou recursos para contratar e autonomia para compartilhar experiências.	Controle de presença nas reuniões, sem punição para o faltante. O controle de frequência era utilizado apenas para confecção de crachá.
PESQUISA DOCUMENTAL	Os convites mencionam momentos para troca de experiências e compartilhamento de informação estratégica entre os participantes do grupo.	O acesso ao convite para as reuniões, revê-lo os temas relacionados aos temas da área, entre os quais o de recursos humanos de interesse comum.	Para algumas reuniões os convites mencionam que no final da reunião alguns membros do grupo irão compartilhar experiências vividas por sua organização no tema	Não foi possível coletar o controle de frequência das reuniões. A presença é confirmada por e-mail com um dia de antecedência.

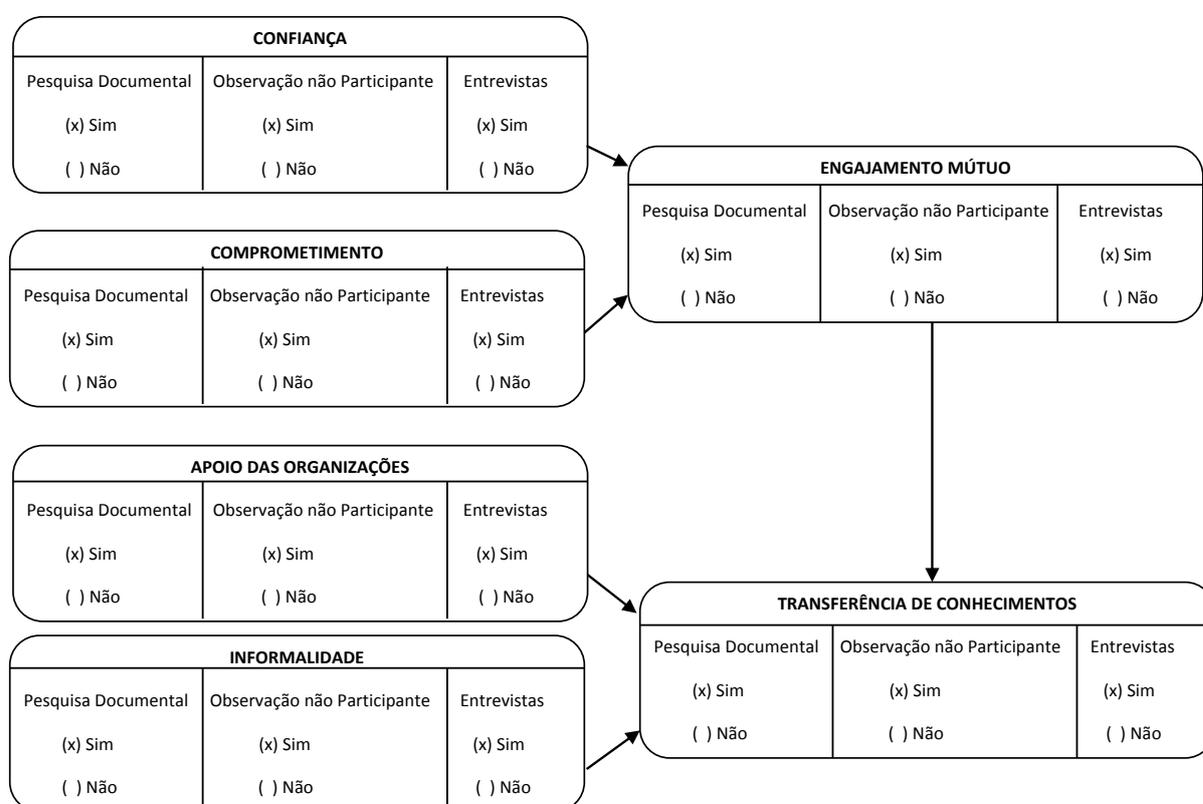
Fonte: Autores

Os dados coletados por meio das entrevistas em profundidade, observação não participante e pesquisa documental apresentam convergências quanto às categorias de análise propostas neste estudo, uma vez que as evidências coletadas e analisadas por meio da triangulação dos dados foram convergentes, afirmar a existência de confiança entre os membros da rede Intersel e que os membros são comprometidos com o grupo, pois partilham interesse comum e o apoio das organizações participantes ao permitir que seus colaboradores se ausentem

do trabalho para participar das reuniões do grupo, além de propiciar ambiente favorável para que coloquem em prática os conhecimentos compartilhados pelo grupo. Considera-se que a rede Intersel é informal, uma vez que os membros participam de forma espontânea e sem regras ou normas formais.

A Figura 1 apresenta a síntese da triangulação de dados, o resultado da triangulação permite afirmar que a confiança e o comprometimento formam o engajamento mútuo, apoio das organizações e a informalidade são fatores intervenientes na transferência de conhecimento em comunidades de práticas.

Figura 1 – Síntese da triangulação de dados



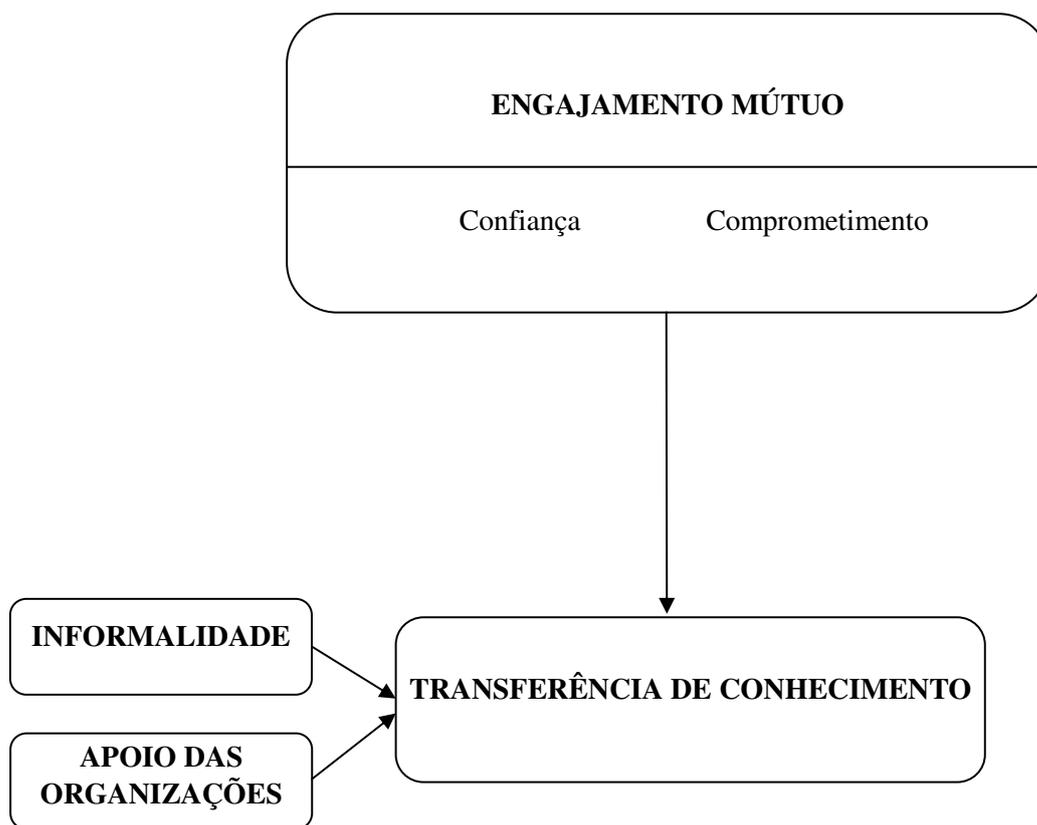
Fonte: Autores

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A proposta de modelo teórico de transferência de conhecimento em comunidades de práticas, apresentada na Figura 2, é resultado da composição dos fatores intervenientes presentes no referencial teórico e observados na pesquisa de campo. Nesse sentido, o modelo teórico desenvolvido sugere o compartilhamento de conhecimentos e competências relacionado à ambientação favorável e construção das categorias sociais confiança e comprometimento entre os atores. Estes fatores foram mencionados de forma fragmentada por autores que estudaram esta temática. Wilbert (2015) afirma que a informalidade é um atributo exclusivo das comunidades de práticas, e, na sua visão, é fundamental para tornar o ambiente propício para a transferência de conhecimento. Entretanto, Lewis (2017) e Nistor et al. (2014) entendem que o atributo que torna o ambiente das comunidades de práticas favorável para a transferência de

conhecimento é o engajamento mútuo dos membros. O apoio das organizações é citado no estudo de Hartung e Oliveira (2013) como atributo relevante e para estes autores, isto torna o ambiente favorável para a transferência de conhecimentos.

Figura 2 – Proposta de Modelo Teórico para Transferência de Conhecimento em CoPs



Fonte: Autores

Nesta pesquisa, o engajamento mútuo é composto pelas categorias de redes interorganizacionais confiança e comprometimento que são citados como base das redes por Giglio (2011). Estes atributos foram identificados como preponderantes para potencializar a transferência de conhecimentos em CoPs após a análise dos dados coletados da rede Intersel. A partir dos resultados dessa análise, foi possível identificar as convergências que indicam tais atributos como fundamentais para a transferência de conhecimentos na rede.

O presente estudo, cuja propósito estava associado a identificação de fatores potencialmente intervenientes no processo de transferência de conhecimento em CoPs e a proposição de um modelo teórico compreensivo do fenômeno, fornece uma abordagem consistente e decorrente da robusta convergência entre a integração criteriosa das informações dispersas na literatura e a análise crítica das observações de campo.

O apoio das organizações em que os membros da rede Intersel atuam foi constatado pela triangulação dos dados, sendo que os membros são autorizados pelas organizações a participarem das reuniões da rede no horário de expediente e tem autonomia para implantar processos, práticas e ferramentas tecnológicas. Há concordância entre referencial teórico e indicações oferecidas pela pesquisa de campo efetuada em relação ao suporte fornecido pelas empresas, como afirmam Hartung e Oliveira (2013), que enfatizam essa postura como fator

decisivo na influência da motivação dos participantes, das atividades e do foco no compartilhamento de conhecimento.

O fator informalidade também surgiu no referencial teórico e foi confirmado na rede Intersel, sendo que os membros da rede afirmam que a informalidade é fundamental para participarem da rede. Como a participação é voluntária, são os membros que decidem participar ou não, inclusive reforçam que caso existisse qualquer regra formal ou controles eles com certeza deixariam de participar da rede; existe controle de frequência pela coordenação, mas não há qualquer sanção ou restrição quando um determinado membro se ausenta das reuniões. Neste sentido, a teoria no entendimento de Wilbert et al. (2014) afirma que os atributos espontaneidade e informalidade são características exclusivas das comunidades de práticas, que permitem que este tipo de arranjo seja mais eficaz na transferência de conhecimentos.

O resultado da análise dos dados compilados na rede Intersel identifica que há convergência teórica e empírica quanto ao papel da informalidade em comunidades de práticas na transferência de conhecimento. O papel importante da informalidade é reforçado por Sabbag (2007) ao entender que a informalidade cria a responsabilidade para que todos os indivíduos definam regras comuns de convivência, coordenação mútua e colaboração entre os membros da comunidade. Neste contexto, elas servem de modelo, por exemplo, para todos que comungam da mesma formação e de igual prática profissional, gerando questionamentos de rotinas, processos, ferramentas e demais instrumentos para o exercício da profissão. Portanto, a informalidade é fator importante para o processo de transferência de conhecimentos entre organizações.

A interveniência do engajamento mútuo também apresentou convergência entre a teoria estudada por Lewis (2017) e Nistor et al. (2014), que avaliam a existência de engajamento mútuo ou senso de identidade neste tipo de arranjo ser o diferencial para propiciar eficácia na transferência de conhecimentos. Na análise dos dados, o engajamento mútuo é citado pelos membros da rede como um fator que estimula sua participação na rede Intersel, na triangulação dos dados foi constatado que a confiança que os membros afirmam existir entre eles e a rede Intersel e o comprometimento dos membros na transferência de conhecimentos nas reuniões e fora das reuniões da rede possibilitam a criação de identidade com o grupo e engajamento mútuo, pois o sentimento é de pertencimento ao grupo. As convergências teóricas e empíricas sugerem o reconhecimento do engajamento mútuo como fator interveniente na transferência de conhecimento, particularmente observado na rede Intersel.

O avanço da compreensão sobre a relevância de fatores como confiança, comprometimento, engajamento mútuo, informalidade e apoio das organizações na transferência de conhecimento em CoPs pode ser entendido como uma contribuição relevante no entendimento desse fenômeno. Foi possível, em função da confluência dos resultados da *desk research* e da pesquisa de campo, a elaboração de um inventário de proposições sobre fatores intervenientes e transferência de conhecimento:

- (a) Apoio das organizações está associado positivamente com transferência de conhecimentos em comunidades de práticas;
- (b) A informalidade está associada positivamente com transferência de conhecimento em comunidades de práticas e;
- (c) O engajamento mútuo está associado positivamente com a transferência de conhecimento em comunidades de práticas.

O inventário dos fatores intervenientes presentes em CoPs na transferência de conhecimentos possibilitou a apresentação de fundamentos para propor um modelo teórico para a transferência de conhecimento em CoPs (Figura 2). A proposta de modelo foi concebida segundo a perspectiva da associação positiva entre os fatores apoio das organizações,

informalidade e engajamento mútuo versus transferência de conhecimentos em comunidades de práticas. As principais inferências do estudo foram:

(1) Apoio das organizações e transferência de conhecimento em CoPs

As organizações em que os membros da rede Intersel atuam ou atuaram no caso de consultores tem um papel importante para que os membros da rede continuem participando das reuniões. Há membros que fazem parte do grupo há mais de 20 anos e relataram que sempre receberam apoio das organizações em que atuaram, a importância do apoio das organizações para o grupo manter-se coeso é visível.

Segundo a análise dos dados coletados as organizações autorizam os colaboradores a participarem das reuniões da Intersel durante o expediente e propiciam ambiente favorável para a implantação dos conhecimentos compartilhados, aprimorados ou adquiridos pelo grupo, ou seja, a organização, por meio do colaborador membro da rede Intersel, consegue implantar novos processos, práticas e tecnologia para atingir os objetivos organizacionais.

Os dados coletados no campo são convergentes com a teoria, segundo Hartung e Oliveira (2013), o nível de apoio da organização influencia a motivação dos participantes, as atividades e o foco no compartilhamento de conhecimento, havendo interveniência positiva quando as organizações apoiam a participação dos colaboradores nas CoPs.

(2) Informalidade e transferência de conhecimento em CoPs

A informalidade tem papel importante na transferência de conhecimentos em CoPs, nas entrevistas realizadas alguns membros da rede investigada mencionaram que a ausência de regras formais na rede Intersel é um fator que contribui para participarem das reuniões do grupo. Os membros participam de forma espontânea por se tratar de temas de interesse comum, neste caso se sofressem pressões ou sanções não participariam da rede.

Os dados obtidos no campo também apresentam convergências com a teoria, pois segundo Wilbert et al. (2014) os atributos espontaneidade e informalidade são características exclusivas das comunidades de práticas que permitem que este tipo de arranjo seja mais eficaz na transferência de conhecimentos. A convergência da teoria com os dados colhidos na rede Intersel deixa evidente que a informalidade exerce interveniência positiva na transferência de conhecimento em CoPs.

(3) Engajamento mútuo e transferência de conhecimento em CoPs

O engajamento mútuo dos membros da rede Intersel foi identificado na análise dos dados coligidos, os membros da rede mencionaram que sempre que necessitam de informações ou quando estão analisando a possível implantação de uma nova prática, processo ou ferramenta tecnológica consultam membros da rede sobre o assunto para saber a viabilidade e os benefícios. Sobre o engajamento dos membros da rede, também foi mencionado que existe uma relação de confiança entre eles; nesta pesquisa a confiança e o comprometimento compõem o engajamento mútuo, pois geram ambiente de coesão na rede. Os dados convergem com a teoria que compreende que o engajamento mútuo tem papel relevante na transferência de conhecimento. Na compreensão expressa por Lewis (2017) e Nistor et al. (2014), a existência de engajamento mútuo ou senso de identidade neste tipo de arranjo é o diferencial para propiciar eficácia na transferência de conhecimentos.

Embora critérios para garantir a robustez do estudo tenham sido adotados e o modelo proposto ofereça informações relevantes sobre a interveniência dos fatores apoio das organizações, informalidade e engajamento mútuo na transferência de conhecimento em comunidades de práticas, o estudo apresenta algumas limitações. As principais ressalvas estão especialmente associadas à escolha de investigação de um caso único, à natureza qualitativa da

pesquisa, limitando generalizações sem sérias ressalvas. A escolha em abordar apenas uma comunidade de prática, no caso a rede Intersel, constitui uma limitação do estudo. Entretanto, como informação de qualificação da amostra, a Intersel é uma rede madura com uma longevidade superior a 40 anos e a maioria dos membros da rede participam dela há mais de 10 anos. Para estudos futuros, sugerem-se estudos de casos múltiplos analisando desde comunidades de práticas recém-formadas até comunidades de práticas maduras para investigar se os resultados são convergentes.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Alessandra Maria; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional**. 2013.
- ALVESSON, Mats. Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. **Journal of Management studies**, v. 30, n. 6, p. 997-1015, 1993.
- ARGOTE, Linda; INGRAM, Paul. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.
- ASRAR-UL-HAQ, M.; ANWAR, S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. **Cogent Business & Management**, v. 3., n. 1127744. 2016.
- BAUM, Joel AC; INGRAM, Paul. Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898–1980. **Management Science**, v. 44, n. 7, p. 996-1016, 1998.
- BINOTTO, Erlaine et al. A Comunidade de Prática como Ferramenta da Criação de Conhecimento no Contexto do Agronegócio. **Desenvolvimento em Questão**, v. 5, n. 10, 2007.
- BINOTTO, Erlaine; NAKAYAMA, Marina Keiko; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. A criação de conhecimento para a gestão de propriedades rurais no Brasil e na Austrália. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 4, p. 681-698, 2013.
- BIRKINSHAW, Julian; BRESMAN, Henrik; HÅKANSON, Lars. Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. **Journal of management studies**, v. 37, n. 3, p. 395-425, 2000.
- BOURGEON, Laurent. Staffing approach and conditions for collective learning in project teams: The case of new product development projects. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 413-422, 2007.
- BRESMAN, Henrik; BIRKINSHAW, Julian; NOBEL, Robert. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of international business studies**, v. 30, n. 3, p. 439-462, 1999.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative strategy: managing alliances, networks, and joint ventures**. 2. ed. New York: Oxford, 2005.
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COX, Andrew. What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. **Journal of information science**, v. 31, n. 6, p. 527-540, 2005.
- CRESWELL, John. W. (2007). **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**, v. 2, 2010.
- CUNHA, Antonio José Morais; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Transferência de conhecimento em empresas multinacionais: estudo de caso na indústria de papel. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 4, p. 95-118, 2011.

DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and Practice. Boston: Elsevier, 2005.

DAS, Taposh K.; TENG, Bing-Sheng. Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian journal of management**, v. 19, n. 3, p. 279-308, 2003.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic management journal**, p. 345-367, 2000.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A.; TSANG, Eric WK. Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. **Journal of management studies**, v. 45, n. 4, p. 677-690, 2008.

GERRING, John. **Case study research: Principles and practices**. Cambridge university press, 2006.

GIGLIO, E. M. Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor. **Brazilian Business Review**, v. 8, n. 1, p. 28-50, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GUECHTOULI, Widad; ROUCHIER, Juliette; ORILLARD, Magali. Structuring knowledge transfer from experts to newcomers. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 1, p. 47-68, 2013.

HARTUNG, Kaytson; OLIVEIRA, Mirian Oliveira. Comunidades de Prática: Criação e Compartilhamento do Conhecimento. **REGE Revista de Gestão**, v. 20, n. 3, p. 407-422, 2013.

KUKKO, Marianne. Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 24, n. 1, p. 18-29, 2013.

KURTZ, Diego Jacob; FORCELLINI, Fernando Antônio; VARVAKIS, Gregório. O pensamento enxuto aplicado ao processo de transferência de conhecimento entre organizações: associação entre desperdícios e barreiras ao fluxo de conhecimento em uma cadeia produtiva. **Revista ESPACIOS**, v. 35, n. 2, 2014.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. Situated learning: Legitimate peripheral participation. **Cambridge university press**, 1991.

LEWIS, Oscar. The culture of poverty. In: **Poor Jews**. Routledge, 2017. p. 9-25.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSH, Sarah J.; STOCK, Gregory N. Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 5, p. 422-436, 2006.

MCNABB, David E. Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government. **ME Sharpe**, 2006.

MENDES, Luciano; SOTO URBINA, Ligia Maria. Comunidades de práticas e suas contribuições para o desenvolvimento tecnológico da agricultura familiar. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 1, 2015.

NISTOR, Ionut et al. Convective versus diffusive dialysis therapies for chronic kidney failure: an updated systematic review of randomized controlled trials. **American Journal of Kidney Diseases**, v. 63, n. 6, p. 954-967, 2014.

OLIVERA, Fernando; ARGOTE, Linda. Organizational learning and new product development: CORE processes. Shared cognition in organizations: **The management of knowledge**, p. 297-326, 1999.

PASCOTTO, Siomara Maria Pierangeli et al. Análise de Rede Social para mensuração das estruturas formais e informais. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, p. 179-194, 2013.

QUATRIN, D. R.; KLEIN, L. L.; MADRUGA, L. R. da R. G. Redes interorganizacionais e sustentabilidade: Onde esses dois temas se encontram? **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais – PR, v. 7, n. 2, p. 39–60, jul./dez. 2013

RIVERA, J. C. A. Communities of Practice: Improving Knowledge Management in Business. **Business Education & Accreditation**, v. 3, n. 3, p. 102-111, 2011.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. Saraiva, 2007.

SCHARF, Edson Roberto. Conhecimento compartilhado nas universidades: o tácito e o explícito em sala de aula. **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**, v. 3, n. 3, p. 216-232, 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e a prática da organização que aprende**. 33 ed. -. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

SOUZA-SILVA, Jader C.; SCHOMMER, Paula Chies. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 105-127, 2008.

SVEIBY, Karl E. et al. O valor do intangível. **HSM Management**, v. 4, n. 22, p. 66-69, 2000.

SZULANSKI, Gabriel. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005.

TSAI, Wenpin. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of management journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

URQUHART, Robin et al. A community of practice for knowledge translation trainees: an innovative approach for learning and collaboration. **Journal of Continuing Education in the Health Professions**, v. 33, n. 4, p. 274-281, 2013.

VAN WIJK, Raymond; JANSEN, Justin JP; LYLES, Marjorie A. Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of management studies**, v. 45, n. 4, p. 830-853, 2008.

WENGER, Etienne. Communities of practice: Learning as a social system. **Systems thinker**, v. 9, n. 5, p. 2-3, 1998.

WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 225-246, 2000.

WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard Arnold; SNYDER, William. **Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge**. Harvard Business Press, 2002.

WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. **Social learning systems and communities of practice**, v. 3, p. 179-198, 2010.

WENGER, Etienne. **Communities of practice: A brief introduction**. 2011.

WENGER, Etienne; TRAYNER, Beverly; DE LAAT, Maarten. **Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework**. The Netherlands: Ruud de Moor Centrum, 2011.

WENGER, E. Uma teoria social da aprendizagem. In: Illeris, K. (org). **Teorias contemporâneas da aprendizagem**. Trad Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Penso, 2013, p.246-257.

WILBERT, J.K.W.; DUARTE, K. B.; KRAUSE, M. G.; MALLMANN, M. L.; DANDOLINI, G. A.; DE SOUZA, J.A.; LAPOLLI, E. M. Compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública brasileira: os Correios. In: **12 Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento-KM Brasil**, 19 a 23 de novembro de 2014, Florianópolis, SC, 2014.

WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe et al. **Características de VCoPs que influenciam processos de inovação: estudo de caso em uma empresa pública brasileira.** 2015.

ZAHEDI, Mansooreh; SHAHIN, Mojtaba; BABAR, Muhammad Ali. A systematic review of knowledge sharing challenges and practices in global software development. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 995-1019, 2016.