

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PAPEL DAS COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO SOB A
PERSPECTIVA DE REDES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista- UNIP, para obtenção de título de Mestre em Administração.

ANDERSON ANTÔNIO DE LIMA

São Paulo
2019

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PAPEL DAS COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO SOB A
PERSPECTIVA DE REDES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista- UNIP, para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles

Área de Concentração: Redes Organizacionais

ANDERSON ANTÔNIO DE LIMA

São Paulo

2019

Lima, Anderson Antônio de.

O papel das comunidades de práticas na transferência de conhecimento sob a perspectiva de redes / Anderson Antônio de Lima. - 2019.

126 f. : il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2019.

Área de concentração: Redes Interorganizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles.

1. Transferência de conhecimento. 2. Comunidades de prática. 3. Redes interorganizacionais. I. Telles, Renato (orientador). II. Título.

ANDERSON ANTÔNIO DE LIMA

**O PAPEL DAS COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO SOB A
PERSPECTIVA DE REDES**

Aprovado em ____/____/____.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista- UNIP, para obtenção de título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

_____/____/____

Prof. Dr. Renato Telles
Universidade Paulista – UNIP

_____/____/____

Prof. Dr. Victor Corrêa
Universidade Paulista – UNIP

_____/____/____

Prof. Dr. Júlio Carneiro da Cunha
Universidade Nove de Julho - UNINOVE

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por me fortalecer e me manter firme perante as dificuldades, à minha esposa Esther por sempre estar ao meu lado, incentivando a sempre persistir meus sonhos e nunca desistir sem alcança-los, à minha família que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos. Ao Professor Flávio Macau e ao Professor Renato Telles, por todos os ensinamentos, pelas excelentes orientações que me conduziram na elaboração deste estudo. Aos professores do Programa de Mestrado em Administração da UNIP por compartilhar seus conhecimentos durante as aulas, aos professores da banca examinadora Prof. Dr. Victor Corrêa e Prof. Dr. Júlio Carneiro da Cunha por aceitarem o convite para avaliarem este trabalho e aos meus colegas que partilharam comigo momentos de aprendizado e de parceria e particularmente à CAPES pelo apoio financeiro que possibilitou a elaboração deste estudo.

EPIGRÁFE

“O conhecimento não serve de nada, a não ser que se ponha em prática ”.
Anton Tchekhov

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de avançar na compreensão da relevância das comunidades de prática em relação à transferência e ao desenvolvimento de conhecimento, oferecendo bases para a construção de um modelo teórico para o fenômeno. A afirmativa orientadora deste estudo é que as comunidades de práticas são ambientes que favorecem a transferência de conhecimento entre empresas por meio de seus membros, sendo que o conhecimento organizacional é um recurso que as organizações necessitam permanentemente para se manterem competitivas. A metodologia da presente pesquisa pode ser entendida como exploratória-descritiva baseada em uma abordagem qualitativa e transversal, adotando uma estratégia de estudo de caso único. Os processos de coleta de dados incorporaram análise documental, observação não participante e entrevistas em profundidade com os membros da rede investigada. Elaborou-se um protocolo de estudo de caso com o objetivo fornecendo sustentação para o reconhecimento da validade interna, este protocolo norteou a elaboração da pesquisa. A triangulação de dados foi utilizada na análise de dados para assegurar a convergência dos resultados; para a análise documental e observação não participante, utilizou-se a técnica de catalogação e análise crítica e, nas entrevistas em profundidade, análise de conteúdo. Como principal resultado da presente pesquisa, foi possível a consolidação de proposições teóricas presentes na literatura e a construção de um inventário consistente dos fatores intervenientes no fenômeno de compartilhamento e desenvolvimento de conhecimento associados à dinâmica de comunidades de práticas, viabilizando a proposta de um modelo conceitual com implicações teóricas e gerenciais. A principal contribuição da pesquisa é a proposta de fundamentos para a elaboração de um modelo teórico-empírico para a transferência de conhecimento em comunidades de práticas.

Palavras Chave: Transferência de conhecimentos, Comunidades de Prática, Gestão do Conhecimento, Redes interorganizacionais.

ABSTRACT

The present study aims to advance the understanding of the relevance of communities of practice in relation to the transfer and development of knowledge, offering a basis for the construction of a theoretical model for the phenomenon. The guiding principle of this study is that communities of practice are environments that favor the transfer of knowledge among companies through its members, and that organizational knowledge is a resource that organizations need permanently to remain competitive. The methodology of the present research can be understood as exploratory-descriptive based on a qualitative and transversal approach, adopting a strategy of single case study. The data collection processes incorporated documental analysis, non-participant observation and in-depth interviews with the members of the network investigated. A case study protocol was developed with the aim of providing support for the recognition of internal validity, this protocol guided the elaboration of the research. Data triangulation was used in data analysis to ensure convergence of results; for documental analysis and non-participant observation, the technique of cataloging and critical analysis was used, and in the in-depth interviews, content analysis. As a main result of the present research, it was possible to consolidate theoretical propositions present in the literature and the construction of a consistent inventory of the intervening factors in the phenomenon of knowledge sharing and development associated to the dynamics of communities of practices, making feasible the proposal of a conceptual model with theoretical and managerial implications. The main contribution of the research is the proposal of foundations for the elaboration of a theoretical-empirical model for the transfer of knowledge in communities of practices.

Keywords: *Knowledge transfer, Communities of Practice, Knowledge Management, Interorganizational networks.*

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Estrutura do estudo	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Redes	13
2.2 Redes Interorganizacionais.....	13
2.3 Organizações Informais e Redes Sociais.....	14
2.4 Comunidades de Práticas.....	20
2.5 Conhecimento	27
2.6 Conhecimento Organizacional	31
2.7 Gestão do Conhecimento.....	37
2.8 Transferência de Conhecimento Organizacional entre Organizações	43
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Método da Pesquisa	50
3.2 Tipo da Pesquisa	50
3.3 Recorte Temporal da Pesquisa.....	51
3.4 Abordagem da pesquisa	52
3.5 Estratégia da Pesquisa	52
3.6 Projeto da Pesquisa.....	54
3.6.1 Questões de Estudo.....	54
3.6.2 Unidade de Análise.....	54
3.6.3 Resumo do Projeto de Pesquisa.....	55
3.7 Protocolo de Estudo de Caso	56
3.7.1 Validade da pesquisa.....	57
3.7.2 Instrumentos de coleta de dados.....	57
3.7.3 Pré-Teste dos instrumentos de coleta de dados.....	59
3.7.4 Análise e interpretação dos dados.....	60
3.7.5 Relatório de caso	62
3.7.6 Visão Geral do Projeto.....	62
3.7.7 Procedimentos de coleta de dados	62
3.7.8 Procedimentos de Campo	63

3.7.9 Instrumentos de coleta de dados	63
3.7.10 Análise de dados	64
3.8 Coleta de Dados	65
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	69
4.1 Descrição da Rede Intersel	69
4.2 Descrição do Perfil dos Entrevistados	70
4.3 Resultados da Pesquisa Documental	71
4.4 Resultados da Observação não Participante	75
4.5 Resultados das Entrevistas em Profundidade	78
5 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
5.1 Triangulação dos dados coletados na rede Intersel.....	81
5.3 Modelo Teórico Proposto para Transferência de Conhecimentos na rede Intersel.....	83
6 CONSIDERAÇÕES E PRINCIPAIS INFERÊNCIAS	85
6.1 Limitações do estudo e sugestão de estudos futuros	88
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE	99

1 INTRODUÇÃO

As redes interorganizacionais, devido ao avanço da globalização e o aumento da competição entre empresas, se tornaram uma estratégia contemporânea que as organizações utilizam para aumentar sua competitividade e para se manterem ativas em seus respectivos mercados. Através da formação de redes interorganizacionais as organizações podem melhorar seus processos, serviços e produtos ou reduzir custos, ou seja, conseqüentemente melhoram seus resultados (QUATRIN et al. 2013). Redes interorganizacionais podem ser definidas como resposta estratégica das organizações para minimizar as pressões e incertezas ambientais. Estas pressões potencializam a colaboração entre empresas em busca da resolução de problemas comuns (ALVES et al. 2013).

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.

Neste cenário em que a sociedade está conectada em rede as pessoas necessitam de novas competências, habilidades e atitudes que possam minimizar os impactos causados pelo avanço tecnológico constante, pois caso contrário, não conseguirão inserção no mercado de trabalho. Devido a isto é de suma importância que pessoas e organizações busquem por estratégias de aquisição de conhecimentos (SENGE, 2017). Uma das estratégias para aquisição e compartilhamento de conhecimento entre pessoas e organizações de acordo Urquhart (2013) são comunidades de práticas, pois segundo o autor, este arranjo possibilita reter conhecimentos tácitos de tal forma que não é possível por meio de arranjos formais, como por exemplo, banco de dados, manual de procedimentos, etc. As comunidades de práticas 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 para a gestão do conhecimento organizacional (RIVERA, 2011).

As organizações no mercado globalizado 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 comunidades de prática (CoP) 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. As

CoP são formadas por determinados grupos de pessoas que compartilham uma preocupação em comum, sendo que estas se relacionam com o objetivo de trocar conhecimentos e experiências. 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 comunidade de prática é um grupo de pessoas que se reúnem de forma informal e voluntária, que se unem com o objetivo de compartilharem conhecimentos sobre um interesse comum (área de conhecimento), discutir problemas comuns e 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.

As comunidades de práticas são estratégias para compartilhar conhecimento organizacional. 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. Neste contexto as organizações podem extrair benefícios gerados dos seus recursos humanos (KUKKO, 2013). Segundo Asrar-Ul_Haq e Anwar (2016, p. 2) “entre outros processos da gestão do conhecimento, o compartilhamento de conhecimento foi considerado o mais vital”. Além de ser “considerado um mecanismo de suporte crítico para a conclusão bem-sucedida de atividades intensivas em conhecimento (ZAHEDI; SHAHIN; BABAR, 2016, p. 1012). Contudo, o compartilhamento de conhecimento é complexo e ainda é um desafio, pois os membros de uma organização podem ter diferentes visões sobre o que de fato resulta em ganhos para a organização, da mesma forma por integrar múltiplos fatores que devem estar alinhados e serem administrados sistemicamente em iniciativas bem sucedidas de gestão do conhecimento (WILBERT et al.2014, p.

13).

Cabe lembrar que o conhecimento é um importante recurso que as organizações podem utilizar como fonte de vantagem competitiva, sendo assim é fundamental que os indivíduos de uma organização desenvolvam suas habilidades por meio da troca de experiências sobre um assunto de interesse comum com membros de outras organizações. A afirmativa orientadora do presente estudo é que as comunidades de práticas (CoPs) são ambientes propícios para que a transferência de conhecimentos ocorra.

A questão de pesquisa do estudo é ausência de um modelo consolidado e integrativo dos fatores intervenientes na transferência de conhecimento em comunidades de práticas, estes fatores estão presentes de forma fragmentada na literatura que estuda esta temática. Este estudo consiste em entender a interveniência da operação de comunidades de práticas na transferência de conhecimento, os objetivos específicos do estudo são: elaborar um inventário de proposições sobre como as comunidades de práticas favorecem a transferência de conhecimentos entre organizações na Rede Intersel, apresentar fundamentos para propor um modelo teórico para demonstrar como comunidades de práticas propiciam ambiente favorável para potencializar a transferência de conhecimentos entre organizações.

1.1 Justificativa

A presente pesquisa é relevante porque tem como objetivo entender a interveniência da operação de comunidades de práticas na transferência de conhecimento, ou seja, compreender quais os fatores existentes nas comunidades de práticas favorecem a transferência de conhecimentos. É importante entender como ocorre a transferência de conhecimentos para que as comunidades possam se desenvolver e consequentemente continuar compartilhando conhecimento entre organizações.

As comunidades de práticas e seus atributos que possibilitam ambiente propício para a transferência de conhecimentos são citados por alguns autores de forma fragmentada, como por exemplo, Wilbert (2015) que afirma que a espontaneidade e informalidade são atributos exclusivos das comunidades de práticas. Estes atributos na visão do autor são fundamentais para tornar o ambiente propício para a transferência de conhecimentos, na visão de Lewis (2017) e Nistor et al. (2014) o atributo que torna o ambiente de comunidades de práticas favorável para a transferência de conhecimentos é o engajamento mútuo dos membros. O apoio das organizações é citado no estudo

de Hartung e Oliveira (2015) como atributo exclusivo das comunidades de práticas e segundo estes autores isto torna o ambiente propício para a transferência de conhecimentos.

A pesquisa se justifica, pois procura preencher a lacuna da ausência de um modelo consolidado e integrativo dos fatores intervenientes das comunidades de práticas na transferência de conhecimento, uma vez que de acordo com a literatura há estudos fragmentados das características exclusivas existentes nas comunidades de práticas e sua relação com a melhoria no ambiente para a transferência de conhecimento, ou seja, este estudo busca consolidar a literatura fragmentada que aborda o assunto.

A rede Intersel foi escolhida como objeto deste estudo, pois é uma comunidade de prática que reúne profissionais de recursos humanos há mais de 20 anos e é composta por membros de organizações da cidade de São Paulo, Guarulhos e Alto do Tietê. A escolha também é justificável, uma vez que o interesse comum da Rede Intersel está ligado a área de ciências sociais aplicadas. Outro motivo para a escolha deste caso em particular é a estabilidade do grupo que propicia um estudo mais amplo no que tange aos *links* existentes entre os membros.

1.2 Estrutura do estudo

A presente pesquisa está estruturada da seguinte forma, o primeiro capítulo é composto pela contextualização, introdução, problema de pesquisa, justificativa, objetivo geral e específico. O segundo capítulo discorre sobre a base teórica utilizada para elaborar este estudo, neste capítulo são abordados os conceitos de redes, redes interorganizacionais, comunidades de práticas, conhecimento, conhecimento organizacional, gestão do conhecimento e transferência de conhecimentos entre organizações, sendo este o desenho da pesquisa em questão. No terceiro capítulo encontram-se os aspectos metodológicos, como por exemplo, natureza da pesquisa, estratégia da pesquisa, instrumentos de coleta de dados e as técnicas utilizadas para tratamento dos dados. O quarto capítulo consiste na apresentação dos resultados da coleta de dados, neste capítulo as características da rede pesquisada são descritas, assim como o perfil dos respondentes e os resultados oriundos dos dados coletados e tratados. No quinto capítulo é realizada a síntese dos dados coletados e análise dos resultados. Por fim o sexto capítulo é composto pelas conclusões acerca da pesquisa realizada, sendo que as limitações, contribuições da pesquisa e sugestão para estudos futuros são abordados neste capítulo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Redes

O conceito de redes não é convergente na produção acadêmica e ele pode ser agrupado em duas grandes perspectivas: racional econômica e social, ambas as perspectivas estão dentro do guarda-chuva da afirmativa da sociedade em rede. A ideia da sociedade em rede é apresentada por Castells (1999), afirmando que os segmentos sociais contemporâneos estão organizados em rede, difundidos mundialmente, permitindo a conexão entre todos. Essas conexões são adaptadas conforme as circunstâncias e os meios de interação da rede, ou seja, a rede adapta-se às necessidades locais, podendo se alterar, enrijecer ou flexibilizar suas normas, estruturas, ou sua própria cultura para sustentar os elos entre os atores. Cultura e configuração da rede, portanto, estão associadas.

A abordagem racional se baseia nos arranjos cooperativos, afirmando que as redes nascem e existem para a solução das dependências de recursos e da posição competitiva das organizações. Autores como Grandori e Soda (1995), Provan e Kenis (2008), Bueno & Balestrin (2012), Keupp, Palmié, & Gassmann (2012) e Ebers e Jarillo (1997) abordam este conceito em seus estudos. O paradigma econômico tem como principal autor Williamson (1991), que afirma que o formato de redes proporciona solução para os custos transacionais, através da criação de contratos explícitos que parametrizam os acordos.

A perspectiva social define as redes como teias sociais de relacionamentos, que direcionam e influenciam as ações técnicas e comerciais. As categorias principais de relações são a confiança, a cooperação, o comprometimento e o poder (DiMaggio e Powell, 1983; Granovetter, 1985; Gulati, 1998; Zaheer; Gözübüyük; Milanov 2010; Oliveira, Sacomano; Boaventura, 2016). Para este estudo a rede é entendida de acordo com a perspectiva social, sendo que se entende que se trata de uma teia de relacionamentos sociais que influenciam a sociedade e os negócios, ou seja, a pesquisa está alinhada com a definição de Castells (1999) que afirma que a sociedade está organizada em redes.

2.2 Redes Interorganizacionais

Os estudos de redes organizacionais conforme Giglio e Ryngelblum (2009) estão alicerçados nas duas abordagens racional econômica e social, sendo que em muitos casos são divergentes com

relação aos conceitos de redes.

Ao conceituar um negócio através de seus aspectos sociais pode-se eliminar divisões clássicas de análises de mercado, como macro e microambiente, já que são diferentes manifestações da mesma estrutura e fenômeno, além de possibilitar um exame de variáveis importantes tais como confiança, expectativas, comprometimento e oportunismo nas relações, uma vez que essas formas transpassam as várias modalidades de relações (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; NOHRIA; ECCLES, 1992). Para Granovetter (1985) a rede social é uma causalidade da rede de negócios, para Castells (1999:2012) a rede de negócios surge através da rede social, ou seja, a rede de negócios é uma derivação da rede social para este autor.

A teoria dos grafos, segundo Recuero (2004), possibilita pesquisar redes sociais com uma visão sistêmica, sendo que através da ligação dos nós pode se entender o funcionamento da rede, como por exemplo, a centralidade de um determinado ator, a densidade da rede e identificar os atores periféricos. Para Borgatti et al. (2009), tanto a sociedade como a organização estão imersas em uma imensa teia de relações e interações, assemelhando-se graficamente como um circuito de comunicação. Essas redes, que podem ser formais e informais, são caracterizadas pela formação de nós e linhas, cujo primeiro representa o indivíduo e as linhas são os laços que constroem e reconstroem a estrutura social (TOMAÉL e MARTELETO, 2006).

Especificamente sobre as redes sociais informais, as relações estão baseadas por motivos sociais, organizacionais ou ambos, mas que não dependem exclusivamente da combinação das tarefas e estrutura hierárquica. Dentre os autores que pesquisaram redes utilizando a teoria de grafos podemos destacar Tichy, Tushman e Fombrun (1979), Nohria e Eccles (1992), Gulati e Gargiulo (1999), Angeloni (2010), Cunha, Passador e Passador (2011), Viana e Baldi (2008).

2.3 Organizações Informais e Redes Sociais

Uma lente utilizada por parte dos pesquisadores é voltada para as características sociais que permeiam as redes, Miles e Snow (1986) mencionam que redes são entidades interligadas que baseadas em confiança executam atividades empresariais em sinergia.

Ao comparar os motivos econômicos e sociais, Polanyi (1966, p. 112) afirma que “se os chamados motivos econômicos fossem naturais do homem, teríamos que julgar todas as sociedades primitivas como não naturais”. Ele sugere que mesmo o homem econômico está imerso em relações sociais e que seus motivos reais surgem de suas relações sociais.

A abordagem social estabelece que as relações sociais estão presentes nas relações de negócios, sendo que as relações sociais são o pano de fundo das relações de negócios em uma rede interorganizacional (GRANOVETTER, 1985; DIMAGGIO E POWEL, 1983; GIGLIO, 2011).

Neste sentido as redes têm um pano de fundo social que orienta e direciona os processos, as ações e o comportamento dos atores. Nesta abordagem, a confiança, o comprometimento, a cooperação, os jogos de poder se manifestam como categorias fundamentais para a formação e o desenvolvimento de uma rede de negócios. (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012; KLEIN; PEREIRA, 2016; ROMAGNOLO; DUTRA; LIMA, 2016; SATYRO; TELLES; GIGLIO, 2014).

Para Granovetter (1985:2009) através da teoria do Embeddedness há um imbricamento entre os fatores econômicos existentes em uma rede com fatores sociais, ou seja, há imersão entre estes fatores, entende-se com esta imersão que há um pano de fundo social em todas as redes existentes, independente do motivo da formação das redes segundo este autor, existem aspectos sociais que influenciam os atores envolvidos.

O conceito de imersão social é um referencial que excede os limites das abordagens racionais e econômicas que eram utilizadas para identificar e compreender as organizações. A imersão social refere-se ao inter-relacionamento entre estrutura social e atividade econômica, ou seja, refere-se à forma como a atividade econômica é constituída pela estrutura social (Polanyi, 1966; Granovetter, 1985; Zukin e Di Maggio, 1990; Borgatti e Halgin, 2011).

Conforme afirma Granovetter (2005) “boa parte da vida social é pautada em aspectos não econômicos”. Assim, quando atividades econômicas e não econômicas estão interconectadas, as atividades não econômicas impactam os custos e a avaliação técnica de atividades econômicas”. Esta mistura das atividades é que ele chamou de imersão social da economia.

Neste contexto a contribuição de Castells (1999) que concebeu a teoria da sociedade em rede, ou seja, que o conceito de redes está enraizado na sociedade moderna, em seu estudo ele relacionou o avanço da tecnologia com o desenvolvimento das relações na sociedade, redes são nós interconectados e sistemas abertos que cada vez mais acrescenta novos nós nestas redes.

Há constructos como confiança, comprometimento, cooperação e poder que são os fatores sociais que permeiam as redes organizacionais, Morgan e Hunt (1994) definem que a confiança e o comprometimento têm um papel crucial nos relacionamentos entre os atores envolvidos em uma determinada rede, sendo que a cooperação surge de um relacionamento baseado na confiança e comprometimento. Eles destacam que o poder coercitivo em longo prazo tende a ser minimizado devido à relação de confiança e comprometimento existente na rede.

O constructo confiança segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995) é a vulnerabilidade de um ator social às ações de outro. Tal vulnerabilidade está baseada nas expectativas que o primeiro ator credita às ações que serão efetuadas pelo segundo ator. A confiança segundo estes autores independe de habilidades de monitoramento ou controle destes atores sobre ações que possam ocorrer no relacionamento entre eles.

Em relacionamentos entre empresas Zaheer, McEvily e Perrone (1998) mencionam que a confiança nos relacionamentos interorganizacionais é uma fonte de vantagem competitiva, pois ela possibilita minimizar comportamentos oportunistas dos atores, é capaz de gerar mais eficácia nas ações de governança e é importante para reduzir conflitos entre empresas pertencentes a uma determinada rede.

A confiança é definida por Uzzi (1997) como um dos elementos chave dos laços imersos, sendo a crença de que um parceiro de troca não agiria em função de seu auto-interesse ou de maneira oportunista. A construção da confiança nos relacionamentos interorganizacionais de acordo com Zucker (1986) relaciona a confiança como um mecanismo de coordenação entre os diversos atores de uma rede, pois segundo ela os atores não são nem totalmente egoístas nem totalmente altruístas. Para Zucker, a produção de confiança é um fator fundamental para o desenvolvimento de sistemas sócio-econômicos complexos, como por exemplo, redes interorganizacionais.

Na teoria da escolha racional, Zucker (1986) menciona que a confiança pode ser construída por meio de regras formais (presentes na confiança baseada em instituições) ou por meio de mecanismos informais, envolvendo fortes relações pessoais (presentes na confiança baseada em processos) sendo que a construção de estruturas sócio-econômicas complexas é lenta e demanda altos custos.

Com relação à confiança, Adami e Verschoore (2014) afirmam que está associada à boa vontade, benevolência, credibilidade e confiabilidade. Na visão deles a confiança é oriunda da crença que o parceiro tem as habilidades necessárias para desempenhar atividades conforme as expectativas esperadas, não agindo contra os seus interesses, ou seja, não explorando seus pontos fracos, sendo que a crença acontece sem dúvidas ou incertezas do comportamento do parceiro mesmo sem informações sobre quais as ações que a outra parte está tomando. Neste contexto o ato de confiar em um parceiro está associado a aceitação deliberada de riscos seja por atitudes oportunistas do parceiro ou falhas na execução do combinado devido a deficiência de habilidades. Em redes Interorganizacionais, Giglio (2011) afirma que a confiança deve ser compreendida como a ação de um ator em se colocar à disposição de outro ator sem receios, ou seja, acreditar que o outro

ator irá atender as expectativas esperadas sem ações que possam prejudicá-lo.

Reyes (2012) reforça que a confiança é gerada pela combinação de dois elementos que são a aceitação da vulnerabilidade, uma vez que não se sabe qual será o comportamento do parceiro e as expectativas positivas sobre o comportamento do outro. Em cadeias de suprimento, por exemplo, Alves, Barreto e Martins (2015) afirmam que a confiança é fundamental para o desenvolvimento das cadeias de suprimentos, uma vez que os atores imersos na cadeia convivem em um ambiente repleto de incerteza e complexidade. Neste cenário que remete a uma nova maneira de competir os autores mencionam que as organizações que fazem parte de uma rede de suprimentos deixam de atuar de forma isolada, deixam de buscar objetivos individuais e sim compartilham sucessos e partilham riscos e incertezas com o intuito de alcançar objetivos coletivos.

A categoria comprometimento presente nas relações entre atores de uma rede está relacionada com a consciência de ação coletiva de Olson (1999) que remete à ideia de que a ação coletiva consiste em maximizar as possibilidades de ganho ao realizar parcerias na qual os atores estejam comprometidos com algum objetivo coletivo. Larson (1992), afirma que sem comprometimento o declínio das redes está associado com o oportunismo e a falta de comprometimento entre os atores. Para Morgan e Hunt (1994), o comprometimento é a crença de um dos parceiros de que o relacionamento existente é tão importante que os esforços para o manter são necessários para a obtenção de um objetivo comum.

Na visão de Pesamaa, Hair Júnior e Haahti (2010), a escolha de parceiros em redes de empresas é feita pela interação entre elas e pela evolução da confiança e comprometimento. Com isto as relações são mais duradouras e as transações são repetitivas. O comprometimento segundo Giglio (2011) deve ser compreendido como resultado das expectativas positivas dos relacionamentos entre as empresas, de representações sociais e da presença de confiança entre os membros da rede, ou seja, o comprometimento na visão desta autores é o resultado destas três combinações.

Para Wegner et al. (2011) a confiança e o comprometimento são interligados e é por meio destas duas categorias que os objetivos comuns da rede são buscados pelos membros. Os autores entendem que a confiança e o comprometimento são fundamentais para o desempenho e a manutenção da rede, uma vez que a ausência de uma destas categorias pode limitar o crescimento e sobrevivência da rede no mercado em que atua.

No entendimento de Anjos e Reagans (2013) membros de uma rede com baixo nível de comprometimento têm maior propensão de atitudes oportunistas, pois não estão engajados com os

objetivos comuns da rede, sendo assim eles podem deixar a rede quando encontram melhores oportunidades fora da rede, por outro lado membros comprometidos sacrificam ganhos de curto prazo em prol de benefícios em médio e longo prazo que a rede possibilita.

Bastos et al. (2014) mencionam em seu estudo que o comprometimento age como uma força que potencializa o engajamento dos indivíduos com as organizações. Isto ocorre devido à associação dos valores individuais com os organizacionais gerando sensação de pertencimento aos indivíduos e consequentemente beneficiando todos os membros de um grupo.

A cooperação nas relações entre as empresas pertencentes de uma rede de negócios é segundo Powell (1990) primordial para se estabelecer uma rede empresarial. A cooperação surge de um ambiente onde há comprometimento e confiança mútua, conforme Fukuyama (1996) e Putnam (2002), e das relações duradouras, conforme enfatiza Axelrod (1984).

Na visão de Morgan e Hunt (1994) a cooperação é impactada pela confiança e comprometimento, ou seja, é resultante de um ambiente onde estas duas categorias coexistem. A cooperação é o trabalho conjunto entre os diversos atores da rede para a resolução de um problema comum ou ao alcance de um objetivo comum. Esta afirmação dos autores em estudos de marketing de relacionamento foi reforçada nos estudos de redes de negócios conforme estudo de Bertoli (2015), que afirma que as categorias confiança e comprometimento são base das redes de negócios.

Para Vilanova et al. (2016), as categorias confiança e comprometimento são complementares, pois na visão destes autores trata-se de dois lados de um mesmo fenômeno, ou seja, na definição apresentada por eles a confiança e o comprometimento são os dois lados (entre dois ou mais atores) de um mesmo fenômeno que é a reciprocidade. Quando as relações da rede são baseadas em confiança surge o comprometimento que leva à reciprocidade. O Quadro 1, apresenta os principais conceitos de redes interorganizacionais na perspectiva social de redes.

Quadro 1 - Principais conceitos sobre abordagem social de redes interorganizacionais

CONCEITOS E CATEGORIAS SOCIAIS	AUTORES
O homem econômico está imerso em relações sociais e que seus motivos reais surgem de suas relações sociais.	Polanyi (1966)
A abordagem social estabelece que às relações sociais são mais importantes que às relações de negócio, sendo que as relações sociais são o pano de fundo das relações de negócios em uma rede interorganizacional.	Granovetter (1985) Dimaggio e Powel (1983) Giglio (2011)
Teoria da sociedade em rede afirma que o conceito de redes está enraizado na sociedade moderna. A Sociedade está entrelaçada em uma enorme rede.	Castells (1999) Borgatti e Halgin

	(2011)
Há constructos como confiança, comprometimento, cooperação e poder que são os fatores sociais que permeiam as redes organizacionais.	Morgan e Hunt (1994)
A confiança é definida como um dos elementos-chave dos laços imersos, sendo a crença de que um parceiro de troca não agiria em função de seu auto interesse ou de maneira oportunista. Em redes interorganizacionais a confiança pode ser entendida como a disposição de um ator se colocar na dependência de outro sem receios.	Uzzi (1997) Mayer, Davis e Schoorman (1995) Zaheer, McEvily e Perrone (1998) Adami e Verschoore (2014) Wegner et al. (2011) Alves, Barreto e Martins (2015) Giglio (2011)
O comprometimento presente nas relações entre atores de uma rede está relacionado com a consciência de ação coletiva que remete a ideia de que a ação coletiva consiste em maximizar as possibilidades de ganho ao realizar parcerias na qual os atores estejam comprometidos com algum objetivo coletivo. O comprometimento deve ser compreendido como resultado das expectativas positivas dos relacionamentos entre as empresas, de representações sociais e da presença de confiança entre os membros da rede, ou seja, o comprometimento na visão destes autores é o resultado destas três combinações.	Olson (1999) Larson (1992) Morgan e Hunt (1994) Giglio (2011)
A cooperação é impactada pela confiança e comprometimento, ou seja, é resultante de um ambiente onde estas duas categorias coexistem, a cooperação é o trabalho conjunto entre os diversos atores da rede para a resolução de um problema comum ou o alcance de um objetivo comum. Em redes interorganizacionais as categorias confiança e comprometimento são complementares, pois na visão destes autores trata-se de dois lados de um mesmo fenômeno, ou seja, na definição apresentada por eles a confiança e o comprometimento são os dois lados (entre dois ou mais atores) de um mesmo fenômeno que é a reciprocidade. Quando as relações da rede são baseadas em confiança surge o comprometimento que leva a reciprocidade.	Powell (1990) Fukuyama (1996) Axelrod (1984) Morgan e Hunt (1994) Bastos et al. (2014) Giglio (2011) Vilanova et. al. (2016)

Fonte: Autor

No Quadro 1, os principais conceitos sobre a abordagem social de redes interorganizacionais são resumidos. Estes conceitos são alicerçados nos aspectos sociais que permeiam as relações comerciais, ou seja, os fatores sociais são pano de fundo para as relações entre organizações. As categorias confiança, comprometimento, cooperação e as relações de poder são presentes nestes relacionamentos interorganizacionais, uma vez que são elementos que potencializam ou restringem as relações dos atores dentro de uma rede e consequentemente afetam seu desenvolvimento.

O presente estudo utilizará os conceitos e as definições sobre redes interorganizacionais sociais, sendo que se assume que os aspectos sociais estão presentes em comunidades de prática e são estes aspectos que possibilitam a interação entre os membros das comunidades de prática, ou seja, o estudo assume a definição de Vilanova et. al. (2016), que afirmam que as categorias confiança e comprometimento são complementares em redes de negócios e que são dois lados do

mesmo fenômeno, ou seja, a confiança gera comprometimento e resulta na colaboração dos atores da rede em prol do objetivo comum.

2.4 Comunidades de Práticas

Comunidades de Práticas são grupos informais compostos por membros com paixão por uma determinada área de conhecimento que compartilham informações, conhecimentos e práticas e através desta interação surgem novos conhecimentos que são novamente compartilhados no grupo. Uma das principais formas de aprendizado neste arranjo segundo estes autores ocorre através da participação periférica legitimada que de acordo com eles consiste no aprendizado de novos integrantes através do compartilhamento de práticas e experiências de membros antigos, sendo assim, estes novos integrantes passam de uma participação periférica para uma participação plena dentro da comunidade de práticas (LAVE E WENGER 1991; 2013).

Apesar de estudadas por diferentes pesquisadores o termo Comunidades de Prática, com o significado e a conotação que tem hoje na administração, está baseado nos conceitos de Lave e Wenger (1991; 2013). Para estes autores as Comunidades de prática são desenvolvidas dentro das estratégias das organizações para criar e aprimorar o conhecimento organizacional para que a organização possa utilizar este conhecimento em seu ramo de atuação.

Segundo Wenger (2000), uma Comunidade de Prática é uma rede que é formada por pessoas que têm o objetivo comum voltado ao conhecimento, ou seja, se interessam por trocas de informações, conhecimentos e experiências práticas de uma determinada área de conhecimento. Estas trocas possibilitam aos membros da comunidade de prática (CoP) resolver problemas comuns e gerar novos conhecimentos.

A visão de rede defendida por Wenger (2000) pode ser explicada, pois segundo ele as comunidades de práticas 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. Este compartilhamento possibilita o aprimoramento dos seus conhecimentos sobre um assunto em comum.

Neste mesmo contexto, Wenger (2000) define as comunidades de práticas como espaços de aprendizagem social, um fenômeno produzido quando existe uma dissonância entre a competência social (situada social e historicamente) e a experiência dos participantes. A compreensão de Wenger

(2000) é compartilhada por Terra (2011) que afirma que as comunidades de práticas são integradas por pessoas que estão ligadas pelo contexto do tema referente à comunidade. Portanto, tais comunidades possuem um interesse comum no aprofundamento de determinado assunto, em sua aprendizagem e sua aplicação prática.

O conceito de redes ligado a comunidades de prática possibilita aos atores imersos diversas perspectivas de conexão, pois o processo de estruturação em uma CoP ocorre através da associação de pessoas motivadas por um objetivo comum que é a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e competências, sendo assim os membros se apoiam e partilham uma prática em comum, contribuindo para o desenvolvimento do capital social e, conseqüentemente, propiciam a criação, a partilha e uso do conhecimento (Lesser e Prusak, 1999).

O conceito de comunidade de prática (CoP) foi concebido na tentativa de desenvolver uma explicação de caráter social para o processo de aprendizagem humana, esta tentativa foi inspirada na antropologia e teoria social Wenger (2010). O termo comunidade de prática (CoP) foi introduzido por Lave e Wenger (1991; 2013) em seus estudos sobre a teoria da aprendizagem, para se referir ao processo de aprendizagem humana. Segundo Wenger (2010), as relações sociais fazem parte da aprendizagem humana, sendo assim a relação entre alunos e professores ultrapassa a relação educacional.

Nas comunidades de práticas (CoP's), de acordo com Lave e Wenger (1991, 2013), o aprendizado e a comunicação ocorrem de forma simultânea em termos da prática e da comunidade. Para eles não basta ser membro de uma comunidade de prática, é necessário além da troca de informações, disciplina, disposição, conduta e perspectiva profissional. Para Wenger e Snyder (2001), CoP é um grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. Star (1992) menciona que as CoPs vão além de grupos práticos, pois tem participação prática dos membros envolvidos.

CoP refere-se à teoria que constrói a aprendizagem com a participação social e constitui-se de grupos que se formam em torno das práticas e que, no decorrer do processo, desenvolvem conhecimento coletivo e distribuído (LAVE; WENGER, 1991; 2013).As CoPs, neste contexto, podem ser entendidas como um sistema de aprendizagem social, pois sua estrutura é baseada nas dimensões da aprendizagem. Diferentes autores têm utilizado o conceito de comunidades de prática para estudos em diversas áreas de conhecimento, contudo o conceito parte da teoria da aprendizagem de Wenger (2010).

Na visão de Brown e Duguid (1993), as comunidades de práticas contribuem mais com os

processos de inovação do que com a reprodução das práticas existentes, como focou o trabalho de Lave e Wenger (1991). Para fundamentar essa tese sobre as relações informais serem mais de inovação do que de reprodução, Brown e Duguid (1993) apresentam a diferença entre o conhecimento canônico e o não canônico de uma organização, na tentativa de mostrar que o canônico é o que reproduz a prática existente. Isso porque o conhecimento canônico é escrito, lógico, fixado, imposto, individualizado e alienante, enquanto o não canônico é situado, oral, desqualificado, colaborativo coletivo e direto. Assim, as comunidades de práticas mais produzem as inovações do que reproduzem as ações existentes, pois elas geram os conhecimentos não canônicos. Na lente de Cox (2005) o termo comunidade de prática é oriundo da sociologia, que denota grandes agrupamentos de características estáveis, geograficamente situados, não intencionais e abrangentes. O autor mostra que no conceito dado por Wenger (1998) a comunidade aparece com características totalmente diferentes daquelas do termo original, evidenciando os pequenos agrupamentos, as características dinâmicas, a localização difusa e a intencionalidade. Mesmo demonstrando essa disparidade conceitual, as implicações centrais de Cox (2005) estão alocadas na produção independente das comunidades de práticas ao invés da produção conduzida pelas organizações. Este autor salienta que, por mais paradoxal que possa parecer, o trabalho de Wenger (1998) foca a produção e o surgimento independentes das comunidades de práticas, que são, no entanto, sustentadas pela racionalidade e por pressupostos organizacionais.

Outra definição presente na literatura é a de Wenger, Trayner e Laat (2011), que mencionam que as comunidades de práticas 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. McNabb (2006) identifica-as como grupos de indivíduos com interesses, conhecimentos, preocupações, habilidades e treinamento 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.

Wenger, Snyder (2000) afirmam que CoPs são grupos informais de indivíduos que fazem intercâmbio de conhecimentos práticos. Outro conceito para CoPs é de um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, problemas comuns ou paixão sobre um tema e buscam aprofundar frequentemente seus conhecimentos sobre este tema, interagindo em uma base contínua (WENGER, MCDERMOTT E SNYDER, 2002). As CoPs possibilitam diversos pontos de vista, sendo que aumentam e melhoram a interpretação do conhecimento (BHATT, 2001; LEE; SUH; HONG, 2010). Na percepção destes autores, as práticas compartilhadas são a essência que

caracterizam as CoPs, pois é o conhecimento prático que é buscado pelos indivíduos pertencentes neste arranjo.

Para Mosquera (2008), as comunidades de práticas são comuns e familiares, pois fazem parte do cotidiano das pessoas, sendo que é natural que pessoas que se interessam por um mesmo assunto se reúnam com o intuito de trocar informações e conhecimentos.

A visão de Mosquera (2008) é reforçada por Nardi et al. (2000), que afirmam que pessoas que trabalham juntas compartilham uma prática comum, sendo que os relacionamentos sociais são essenciais para uma comunidade de prática, pois o conceito de comunidade de prática está enraizado nos aspectos sociais. Para os mesmos autores as práticas determinam como o trabalho ocorre, desenvolve e as divisões de tarefas são efetuadas em um mesmo ambiente de trabalho, sendo que para eles esta participação do indivíduo leva ao aprimoramento profissional das pessoas e a novos conhecimentos que são possíveis a partir disto.

A formação das CoPs ocorre de forma voluntária, pois os membros compartilham de um mesmo assunto de interesse, ou são apaixonados por um determinado tema, devido a isto interagem, trocam informações e conhecimentos, compartilham o aprendizado com a sociedade, de maneira que podem ser caracterizadas por apresentarem as seguintes dimensões: empreendimento conjunto, envolvimento mútuo e repertório compartilhado Wenger (2010). Os interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal segundo Terra (2005) são os motivos para que a interação e a conexão entre os membros de uma CoP ocorram, ou seja, são os interesses comuns de aprendizado que ligam os membros de uma CoP. Segundo Wenger (1998), a dinâmica que ocorre nas comunidades de práticas (CoPs) favorecem a criação e o compartilhamento do conhecimento, sendo que as organizações passam a entender melhor o mundo e a perceber que o aprendizado informal é possível devido ao engajamento das pessoas. As comunidades de práticas são locais onde pessoas podem negociar, desenvolver e compartilhar conhecimentos.

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, as atividades e o nível de confiança entre os participantes influencia a estratégia da CoP (prioridade dada ao compartilhamento de conhecimento e não à criação de novos conhecimentos). As organizações que compartilham conhecimentos por meio de uma comunidade de prática são capazes de melhorar sua capacidade de inovar, pois com conhecimento compartilhado é possível que os membros da organização aprimorem seus conhecimentos ou desenvolvam novos conhecimentos que podem ser aproveitados pela organização, como por exemplo, no desenvolvimento de um novo processo ou

produto. As interações que ocorrem em uma CoP causam nos membros sensação de pertencimento, sendo que o objetivo comum em um determinado assunto pelos membros é capaz de estreitar os laços entre eles. (WENGER, 2011; GUECHTOULI et al. 2013).

A reunião de pessoas de forma informal que se aglutinam por objetivos comuns ou interesses comuns, que tem o objetivo da aplicação prática do aprendizado adquirido ou compartilhado é a finalidade de uma CoP. Organizações como Xerox, Monsanto, Accenture, British Petroleum são exemplos da geração de novos conhecimentos oriundos de comunidades de prática. Estes conhecimentos foram utilizados pelas organizações para melhorar processos, produtos ou como ferramenta para aproveitamento de lições aprendidas, como por exemplo, a Chevron, que utiliza em seus processos de perfuração as lições aprendidas pelas CoPs (DALKIR, 2005). Um dos benefícios para estas organizações é a redução de custos, pois as organizações através dos seus membros aprendem antes, durante e após um projeto, pois estão inseridas em uma comunidade que compartilha conhecimentos práticos sobre tal assunto, processo, produto ou serviço.

Deve-se reconhecer que o conceito de prática não destoa do conceito de teoria, pois a comunidade de prática pode ser definida como um grupo que compartilha o estilo e o modo de viver, ou seja, viver conforme os conceitos deste grupo é um processo contínuo de negociação de significados. Até mesmo quando comunidades se especializam em produzir teorias também é uma prática (ROCHA, 2001). Numa visão mais complexa, uma comunidade de prática vai além de conhecimentos técnicos, ou de conhecimentos relacionados à execução de uma determinada tarefa, pois os membros estão imersos em uma gama de relacionamentos ao longo do tempo (LAVE e WENGER, 1991; 2013) e as comunidades se desenvolvem por meio de interesses comuns dos membros (WENGER, 1998). Os interesses comuns dos membros possibilitam criar um ambiente de pertencimento e de identidade para eles. O funcionamento de uma comunidade de prática é possível a partir do momento que ela é capaz de gerar ideias, compromissos e lembranças que podem ser compartilhadas por seus membros, sendo que é necessário também que ela possua ferramentas, documentos, rotinas, vocabulário e símbolos que de algum modo demonstrem a identidade da comunidade.

Nas comunidades de práticas as pessoas são movidas por um senso de propósito e por uma necessidade de conhecer o que os outros sabem, sendo definidas pelo conhecimento que geram, em vez da tarefa, característica que as distingue das equipes de trabalho. Além disso, a perenidade de uma comunidade é definida pelo valor que ela cria para seus membros e não pela conclusão de um projeto predeterminado.

Nos estudos de Wenger (1998) ele 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, sendo que existem muitas variações conceituais. E nem mesmo a expressão comunidade de prática é unânime para designar o assunto. Além dela, alguns autores se referem à comunidade de aprendizagem, outros ainda utilizam 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 serão elencados no Quadro 2.

Quadro 2 – Evolução dos conceitos de comunidades de práticas (CoPs) na literatura

CONCEITOS/DEFINIÇÕES	AUTORES
Comunidades de práticas são grupos informais que compostos por membros com paixão por uma determinada área de conhecimento que compartilham informações, conhecimentos e práticas e através desta interação surgem novos conhecimentos que são novamente compartilhados no grupo.	Lave e Wenger (1991)
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, este compartilhamento possibilita o aprimoramento dos seus conhecimentos.	Wenger (2000)
Outro conceito para CoPs é de um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, problemas comuns ou paixão sobre um tema e buscam aprofundar frequentemente seus conhecimentos sobre este tema, interagindo em uma base contínua.	Wenger, Mcdermott e Snyder (2002)
O termo comunidade de prática é oriundo da sociologia, que denota grandes agrupamentos, de características estáveis, geograficamente situados, não intencionais e abrangentes, sendo que a comunidade aparece com características totalmente diferentes daquelas do termo original, evidenciando os pequenos agrupamentos, as características dinâmicas, a localização difusa e a intencionalidade.	Cox (2005)
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 Comunidades de Prática podem ser traduzidas como uma parceria de	Wenger, Trayner e Laat

aprendizagem entre pessoas que transitam em um mesmo domínio de conhecimento e observam a validade do ato de compartilhar e aprender com o outro.	(2011)
---	--------

Fonte: Autor

O termo comunidades de prática tem diversas definições e conceitos, sendo que o Quadro 2, possibilitou concentrar os principais conceitos presentes na literatura. 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. Estes conhecimentos que são buscados e compartilhados são práticos.

A afirmação das diversas definições sobre comunidades de práticas é compartilhada por Mendes e Urbina (2015), que mencionam em seu estudo que o termo comunidades de práticas é amplo, ambíguo e complexo, sendo que não há consenso sobre o termo. Verificam-se na literatura correntes teóricas divergentes, posição corroborada por autores como Souza-Silva e Schommer (2008), que afirmam que os estudos sobre o tema naquela época estavam embrionários e sem consolidação, sendo que segundo eles comunidades de práticas são consideradas uma estrutura social ideal para a promoção da aprendizagem. 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.

Apesar de várias correntes teóricas sobre a temática comunidades de práticas, a compreensão e o alinhamento da pesquisa sobre o tema serão apresentados no Quadro 3, sendo que o estudo assume estas afirmativas orientadoras sobre comunidades de práticas.

Quadro 3 – Afirmativas orientadoras do estudo sobre comunidades de prática

CONCEITOS/DEFINIÇÕES	AUTORES
Comunidades de práticas são grupos informais que compostos por membros com paixão por uma determinada área de conhecimento que compartilham informações, conhecimentos e práticas e através desta interação surgem novos conhecimentos que são novamente compartilhados no grupo.	Lave e Wenger (1991)
Uma Comunidade de Prática é uma rede que é formada por pessoas que tem o objetivo comum voltado ao conhecimento, ou seja, se interessam por trocas de informações, conhecimentos e experiências práticas de uma determinada área de conhecimento, estas trocas possibilitam aos membros da comunidade de prática (CoP) resolver problemas comuns e gerar novos conhecimentos.	Wenger (2000)
Outro conceito para CoPs é de um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, problemas comuns ou paixão sobre um tema e buscam aprofundar frequentemente seus conhecimentos sobre este tema, interagindo em uma base	Wenger, Mcdermott e Snyder (2000)

Este estudo compreende comunidades de práticas como redes informais de pessoas que se reúnem de forma voluntária devido a interesses comuns, compartilhando preocupações e problemas comuns, sendo que a interação entre os membros possibilita adquirir e transferir conhecimentos.

2.5 Conhecimento

O conhecimento, segundo Hessen (2000) e Davenport, Prusak (1998) é uma mistura que combina informações, insights, valores e experiências, sendo que permite incorporar e avaliar novas experiências, num ciclo constante e com fluidez. Os pensamentos destes autores derivam dos estudos de John Locke, que na década de 1660 investigou questões relativas à origem e essência do conhecimento.

De acordo com os estudos de Davenport e Prusak (2003), diferentes autores adotaram termos ligados ao conhecimento em seus estudos, como por exemplo, determinação, ação, sabedoria, insight, mas a forma mais comum encontrada na literatura para tratar o tema é através da divisão em dados, informação e conhecimento, sendo assim antes de aprofundar nos conceitos de conhecimento será efetuada uma breve revisão destes termos.

O entendimento dos conceitos e definições de conhecimento são possíveis a partir da compreensão do que vem a ser dados e qual seu papel. Para Davenport e Prusak (2003), o termo dados refere-se a um conjunto de fatos distintos e objetivos, ligados aos eventos, sendo que os autores se apropriaram de uma frase de Peter Drucker que afirma que as informações são dados com propósitos, sendo que dados sem propósitos têm baixa relevância. Neste contexto é possível afirmar que os dados não elucidam o porquê dos acontecimentos e se ainda poderão ser repetidos, ou seja, os dados podem ser entendidos como um registro encadeado de eventos.

Para Teixeira Filho (2012) a transformação de dados em informações somente ocorre com emprego de ferramentas adequadas. Para que as informações se tornem conhecimento, é necessário tempo, experiência e aplicação das habilidades na organização. As organizações para estimular este processo não podem dissociar as pessoas do conhecimento. Valentim (2008) ressalta que a informação deve ser compreendida como parte de um processo, sendo que a informação é ao mesmo tempo objeto e fenômeno. Para Wang e Noe (2010) o conhecimento é informação processada pelos indivíduos, incluindo-se ideias, fatos, experiências e julgamentos relevantes para o

desempenho de indivíduos, equipes e organização.

O termo conhecimento é um constructo com várias definições, sendo que geralmente possui os significados de informação, cognição, percepção, ciência, experiência, qualificação, competência, habilidade prática, capacidade e aprendizado. Esta complexidade oriunda das várias definições teóricas para o termo, segundo Sveiby (1998), pode assumir significados práticos distintos, tornando o conhecimento um termo complexo de ser explicado pelo conjunto de atributos e epistemologias a ele mencionado. Em uma visão mais ampla o conhecimento pode ser definido como um conjunto de informações que constituem uma crença verdadeira justificada a uma habilidade técnica desejada (competência).

Há na literatura várias definições e conceitos para conhecimento, não há consolidação entre os estudos, sendo que para Nonaka e Takeuchi (1997) e Popadiuk e Ricciadi (2011), o conhecimento está ligado a crença verdadeira, sendo um processo que visa justificar as crenças individuais em relação à verdade. Na literatura sobre o tema é possível encontrar diversas considerações sobre o conhecimento, sendo que diferentes autores elaboraram estudos com o intuito de categorizar o conhecimento como tácito, explícito, sistemático, informal, codificável e não codificável. Contudo, as maiorias dos pesquisadores classificam como tácito e explícito, sendo que o conhecimento explícito é mais fácil de ser codificado, pois é expresso de forma verbal, por meio de números, fórmulas, gráficos, dados brutos e textos (BESSANT; TIDD, 2009; CHOO, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; URIATE JR, 2008).

Os estudos alicerçados na categorização do conhecimento como tácito e explícito são derivados dos estudos de Polanyi (1966), que introduziu estas categorias. Para este autor o conhecimento explícito é aquele que é verbalizado ou explicitado, seja por meio da fala, de gestos, atitudes e práticas. Já o conhecimento tácito não é facilmente visível, pois está internalizado nos indivíduos. Após os estudos de Polanyi, diferentes pesquisadores passaram a focar seus estudos no conhecimento tácito e explícito (BESSANT; TIDD, 2009; CHOO, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SMEDLUND, 2009; MOLINA; AMADO; AROSTEGUI, 2010); FILIPPINI et al. 2012; INAZAWA, 2009.) Os autores mencionados entendem o conhecimento tácito, como privado e difícil de formalizar. Assim como o seu compartilhamento, ele é constituído através do know-how subjetivo, emoções, insight, valores e ideias dos indivíduos. Para Johannessen, Olaisen e Olsen (2001), o conhecimento tácito é a base na sociedade da informação e do conhecimento para a criação e manutenção de vantagens competitivas, ou seja, esta categoria de conhecimento é fundamental para a competitividade, sendo assim se torna essencial para as organizações.

Ainda em relação ao conhecimento tácito, Polanyi (1966) apresenta a frase-chave “*we can know more than we can tell*” (nós conhecemos mais do que somos capazes de expressar), ou seja, a habilidade das pessoas de conhecerem além daquilo que é externalizado por meio verbal. Esta visão admite que o conhecimento vai além das possibilidades da linguagem, sendo que por mais conhecimento explícito que o indivíduo possua, isto não preenche a lacuna da parte tácita, pois são duas dimensões do conhecimento que se complementam, ou seja, não ocupam espaço uma da outra. (POLANYI, 1966). Há algumas formas de internalização do conhecimento tácito presentes na literatura, como por exemplo, por meio da assimilação (KIM, 1993), aprender fazendo (LAM, 2000), observação, imitação e prática (NONAKA, 1991; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), experiência e tentativa e erro (LEROY; RAMANANTSOA, 1997). O conhecimento tácito tem papel de destaque nos processos de inovação (HOWELLS, 1996).

Com relação a criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) afirmam que somente os indivíduos podem criar conhecimentos, porém existem mecanismos para transformar o conhecimento tácito em explícito, sendo que para eles são necessárias metodologias, tecnologias, e estruturas capazes de captar, atualizar e transferir conhecimentos, estes autores mencionam que o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito é composto por oito dimensões, as oito dimensões serão apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – As Oito Dimensões do Conhecimento (Tácito e Explícito)

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
Simultâneo e análogo. Difícil de ser codificado.	Sequencial. Classificado em documentos, práticas e treinamentos.
Subjetivo, intuição e palpites (enraizado na ação). Armazenado em rotinas, práticas e procedimentos.	Objetivo. Pode ser facilmente expressado por palavras e números.
Não pode ser totalmente comunicado, mas apenas percebido.	Codificado e estruturado, transmissível em linguagem formal e sistemática.
Talentos, habilidades e experiências acumuladas.	Racional, agregado facilmente por dedução lógica ou estudo formal.

Fonte: Nonaka, Takeuchi (1997; 2008).

Apesar das dimensões do conhecimento tácito e explícito que foram abordadas no Quadro 4, estes tipos de conhecimentos são inseparáveis, ou seja, eles coexistem no indivíduo e se complementam, com isto o conhecimento explícito pode ser entendido como a codificação do conhecimento tácito.

Neste contexto, Dalkir (2005) afirma que o conhecimento tácito somente tem origem na cabeça das pessoas, pois é derivado da prática e experiências pessoais e com isto é dificilmente codificado e articulado, mesmo com a expressão deste tipo de conhecimento por meio de palavras e gráficos, o conhecimento explícito é facilmente expressado, seja por meio de imagens, gravações e documentos diversos.

Na visão de Sveiby (1998) o termo conhecimento tem diversos sinônimos, pois pode ser chamado segundo este autor de informação, cognição, percepção, ciência, experiência, qualificação, competência, habilidade prática, capacidade e aprendizado. Apesar de sinônimos teóricos estes termos podem apresentar significados diferentes, tornando o conhecimento complexo de ser compreendido.

Apesar da diversidade de significados do termo conhecimento, uma corrente teórica que é denominada de epistemologia da posse entende que o conhecimento é um bem que cada indivíduo possui e pode transferi-lo a outras pessoas a partir de condicionamentos e construções cognitivas, podendo ser codificado e transmitido fora de contextos sociais onde foi gerado (NEWELL et al. 2009; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007).

Pesquisadores da epistemologia da prática afirmam que a criação de novos conhecimentos é possível apenas através da interação com o mundo físico e social por meio da ação, e não através de processos simplistas de conversão de conhecimentos tácitos em explícitos, conforme defende a epistemologia da posse (COOK; BROWN, 1999). O foco desta epistemologia consiste em propiciar contextos favoráveis a processos e práticas de diferentes grupos e interesses sociais (NEWELL et al. 2009).

Os conceitos da epistemologia da prática sofreram influência de teóricos sociais como Bourdieu, Giddens, Foucault e Nietzsche, além de outros teóricos de outras áreas, como por exemplo, da antropologia, como Garfinkel, Butler e Latour em teorias baseadas na prática social. Ao contrário da epistemologia da posse a epistemologia da prática privilegia o conhecimento coletivo ao invés do conhecimento individual, compreendendo o aprendizado organizacional por meio da prática social (ANTONELLO, GODOY, 2010; CAMILLIS, ANTONELLO, 2009; SOUZA-SILVA, DAVEL, 2007). O foco desta epistemologia está no que as pessoas efetivamente realizam, buscando compreender os processos pelos quais as pessoas criam conhecimentos por meio de práticas, entendendo que o processo de criação de conhecimento é uma habilidade oriunda das ações e práticas sociais (NEWELL et al. 2009).

Vários teóricos da prática ressaltam diferentes aspectos relacionais e lógicas distintas, mas

todos concordam com um conjunto chave de teorizações: 1) as ações situadas são produzidas por meio da vida social dos indivíduos; 2) os dualismos são rejeitados como uma forma de teorização e; 3) as relações construídas de forma mútua são relevantes, pois os princípios são interdependentes (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

Na literatura há pensamentos convergentes que focam no cotidiano dos indivíduos e nas rotinas organizacionais que são realizadas por estes indivíduos que são influenciadas por aspectos sociais (RECKWITZ, 2002). O Quadro 5 apresenta uma síntese dos principais pontos de divergências entre as epistemologias da posse e da prática.

Quadro 5 - Principais divergências entre epistemologia da posse e da prática

PERSPECTIVAS	EPISTEMOLOGIA DA POSSE	EPISTEMOLOGIA DA PRÁTICA
Visão de vida social	Indivíduos navegam em um mundo objetivo externo por meio de processos cognitivos	Práticas centradas em aspectos (humanos e não humanos) organizadas em torno de entendimentos práticos compartilhados
Visão do Conhecimento	Conhecimento como uma entidade cognitiva – um recurso a ser acumulado, capturado e transferido.	Saber como prática - constituído por interconexões práticas através da ação social.
Local do conhecimento	Incorporado na cabeça e nas habilidades de indivíduos/organizações	Incorporado e investido de práticas (interação com o meio)
Conhecimento e desempenho organizacional	Conhecimento relacionado a um bom desempenho funcional	Relação entre conhecimento e desempenho organizacional mediado através da prática
Foco da gestão do conhecimento	Transferir ou converter conhecimentos tácitos em explícitos, em níveis individual e/ou organizacional.	Construir conhecimentos através de práticas que se sobrepõem
Objetivos	Capturar / transferir conhecimentos usando Tecnologias da Informação	Gera Conhecimentos através da criação de comunidades de prática

Fonte: Newell et al. (2009, p.18).

O Quadro 5 apresentou divergências entre as duas epistemologias do conhecimento. A presente pesquisa está alinhada com a epistemologia da prática, uma vez que se entende que o conhecimento é uma construção social que pode ser criado, compartilhado e aprimorado por meio da prática.

2.6 Conhecimento Organizacional

Conhecimento organizacional é compreendido como o processo pelo qual empresas exploram habilidades significativas de seus membros, incorporando teoria e prática através de contextos, pessoas e experiências em processos de aprendizagem (NEWELL et al. 2009; NONAKA, 2007; MCINERNEY, 2002). O conhecimento pode ser considerado um recurso intangível para as organizações, sendo que o conhecimento individual complementa o conhecimento organizacional tornando-o mais forte e amplia a base do repositório organizacional, através de habilidades, competências, pensamentos, ideias, além de criar inovações (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1995), a criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como um processo que une os indivíduos e as organizações, sendo que o conhecimento criado pelos indivíduos deve ser cristalizado como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo ocorre dentro de uma “comunidade de interação” em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. O conhecimento organizacional de acordo com Davenport, Prusak (1998), refere-se a como as organizações gerenciam seu capital intelectual e tratam da criação do conhecimento, que ocorre em três níveis: individual, no grupo e organizacional.

Se por um lado temos as organizações, com um conjunto próprio de competências e patrimônio de conhecimento, por outro lado temos as pessoas, que interagem de forma ininterrupta, formando-se a espiral de conhecimento, da qual as organizações não podem prescindir (DUTRA, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2008). No Quadro 6 serão apresentadas as principais definições teóricas de conhecimento.

Quadro 6 – Definições de Conhecimento Organizacional Presente na Literatura

DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	AUTOR
Conhecimento organizacional significa aplicar um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja valor informacional.	Stair (1996)
Série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, as quais dão-lhe uma visão de mundo, à medida que são acumuladas ao longo de sua atuação profissional.	Durand (1997)
Refere-se ao conhecimento organizacional como capital intelectual e o define como a experiência, a especialização e os diversos ativos que cada vez mais determinam as posições competitivas da organização, ao invés do seu capital tangível, físico e financeiro.	Klein (1998)
Capacidade de agir que possui quatro características fundamentais: ser tácito, ser orientado para a ação, ser sustentado por regras e estar em constante mutação.	Sveiby (1998)

Referem-se ao conhecimento organizacional como capital intelectual, ao que definem como sendo não somente a capacidade intelectual humana, mas também nomes de produtos e marcas registradas, liderança tecnológica, treinamento contínuo dos funcionários, rapidez de atendimento a pedidos de clientes e até mesmo ativos contabilizados a custo histórico, que se transformam ao longo do tempo em bens de grande valor.	Edvinsson e Malone (1998)
Ativo intangível da organização, difícil de ser imitado e copiado, pois reside na “cabeça das pessoas”.	Terra (2000)
Referem-se ao conhecimento organizacional como capital intelectual e o definem como a capacidade, a habilidade e a experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização.	Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001)

Fonte: Adaptação de Campos (2003).

Na lente de Nonaka e Krogh (2009) e Diedrich e Guzman (2015), para as organizações obterem resultados com a aplicação do conhecimento não basta apenas a classificação do conhecimento em tácito e explícito e a interação destes conhecimentos com as habilidades e experiência dos indivíduos, sendo que é imprescindível atitude e motivação para que os resultados sejam possíveis. Em resumo, o conhecimento organizacional é criado a partir dos indivíduos, uma vez que as organizações não são capazes de gerar conhecimento sem os indivíduos, mas elas podem contribuir no processo de criação de conhecimentos para que futuramente possam utilizá-los. O conhecimento organizacional surge dos indivíduos, mas pode ser potencializado através da cooperação dos colaboradores quando atuam em grupo, organização, comunidade.

No cenário atual de elevada competição entre organizações para se manterem ativas e competitivas elas necessitam se adaptar as novas demandas do mercado em que estão inseridas, para isto devem acessar suas bases de conhecimento e suas formas de aquisição e refinamento do conhecimento como estratégia de valor, com o intuito de maximizar a eficiência e a eficácia em toda a organização (SBGC, 2016).

Neste contexto Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento deve ser compreendido como um recurso importante e intangível para as organizações, sendo que o conhecimento individual se transforma em conhecimento organizacional, potencializando seus efeitos positivos nos resultados da organização através de habilidades, competências, pensamentos e ideias, além de gerar inovações (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). O conhecimento neste contexto exposto por Nonaka e Takeuchi (2008) segundo Martelo, Landroquez, Cepeda e Carrion (2016) emerge como fonte principal de recursos estratégicos para as organizações sendo necessário que as organizações abram suas fronteiras para que conhecimentos e ideias externas complementem seus conhecimentos internos com o intuito de manterem-se competitivas no mercado em que atuam

(FATEMEH et al. 2014)

Na visão de Davenport e Prusak (1998), o conhecimento organizacional está ligado com a forma que as organizações gerenciam seu capital intelectual e estruturam a criação de conhecimento, que ocorre em três níveis individual, coletivo e organizacional. Para Nonaka e Takeuchi (1994), as organizações na busca pela competitividade tomaram consciência que o conhecimento existente dentro da organização e a capacidade de gerar novos conhecimentos são as maneiras mais eficazes da organização adquirir competitividade. O conhecimento pode ser encontrado em uma organização nos seus documentos, arquivos, nas rotinas organizacionais, nos processos, nas práticas, nas instruções de trabalho e nas normas. (POLLACK, 2012; O'BRIEN, 2015).

Com a consciência da importância do conhecimento para as organizações o interesse da comunidade acadêmica sobre o tema aumentou consideravelmente nos últimos anos, alguns autores afirmam que o conhecimento é a maior fonte de vantagem competitiva para as organizações (DRUCKER, 1988), ou como melhor alternativa para o sucesso delas (VON KROGH; GRAND, 1999). A influência do conhecimento gerado pelos indivíduos, que é transformado em conhecimento organizacional força as organizações a constatarem que o conhecimento reside nas pessoas ao invés de banco de dados ou de outras ferramentas advindas do avanço tecnológico (BROWN; DUGUID, 2001).

Por sua vez, Bhatt (2001) entende que o conhecimento não está presente apenas nos indivíduos, pois segundo este autor o conhecimento está distribuído entre indivíduos e organizações. Neste cenário há complementaridades entre conhecimentos oriundos das organizações e indivíduos. O pensamento de Bhatt (2000) sobre a complementaridade entre conhecimentos das organizações e de indivíduos é reforçado por Easterby Smith et al. (2000) que ressaltam que com isto é possível relacionar a ação com o conhecimento.

As correntes teóricas que tratam da criação de conhecimento presentes na literatura predominantemente levam em consideração a perspectiva organizacional para análise, como também consideram que o conhecimento surge devido à dinâmica que ocorre entre os indivíduos com diferentes conhecimentos tácitos e explícitos (NONAKA; UMEMOTO; SENOO, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2008). Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que “Organizações criadoras de conhecimento” são classificadas como aquelas que criam conhecimento com abundância e são capazes de difundir os conhecimentos gerados por toda a organização para

que a organização possa programar estes conhecimentos na forma de novos produtos, serviços ou tecnologias, ou seja, são lugares onde a geração de conhecimentos ocorre de forma natural, como um comportamento coletivo, com isto todos os colaboradores são agentes da criação de conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2008).

O papel da organização para fortalecer o processo de transformação de conhecimentos em conhecimento organizacional consiste em apoiar seus colaboradores, sendo que a criação de conhecimento organizacional deve ser compreendida pela organização como um processo que amplia os horizontes da organização e como fonte fundamental para se tornar competitiva no mercado em que atua.

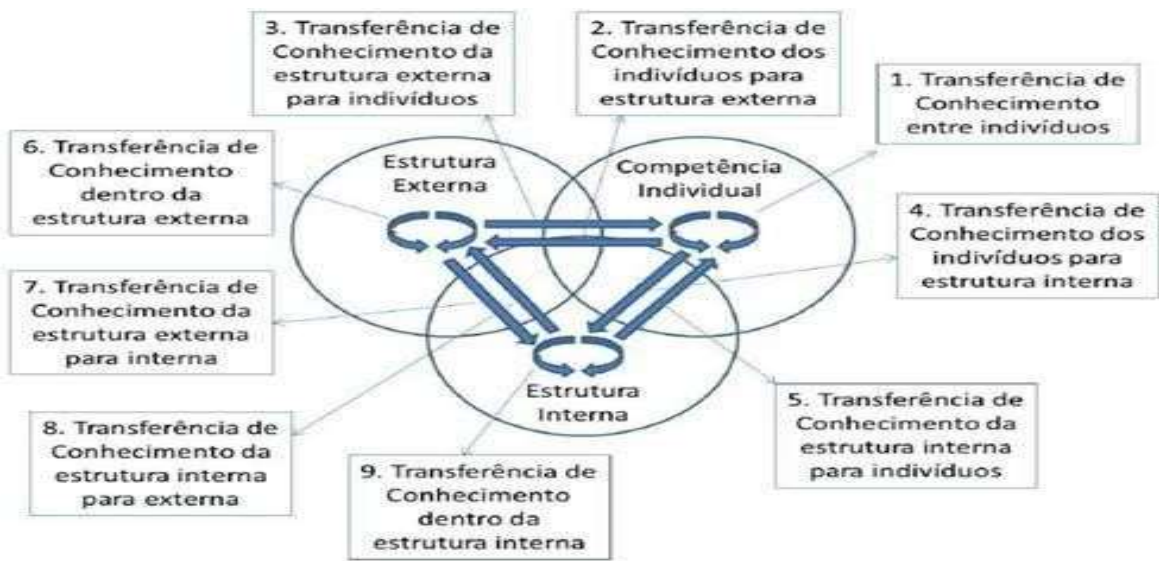
Na compreensão de Alvarenga Neto (2008) e Fernandez et al. (2015), para que a criação do conhecimento organizacional ocorra as organizações devem apoiar seus colaboradores. Este apoio deve compreender em um ambiente favorável para trocas e compartilhamento de conhecimentos, ou seja, a cultura da organização deve orientar e facilitar a gestão do conhecimento. Diferentes autores ressaltam que as organizações buscam contratar colaboradores com base em suas experiências e não devido a escolaridade ou a inteligência, pois com isto buscam manter em suas organizações o conhecimento criado pelos indivíduos, isto é um mecanismo utilizado para a organização reter conhecimentos e utilizar em longo prazo em suas atividades (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 14).

Para Schlesinger et al. (2008) o maior desafio das organizações consiste em aprender a transformar o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional, como também de prover a retenção destes conhecimentos dentro da organização. Neste contexto as organizações necessitam se esforçar para possibilitar a verbalização e a manifestação de conhecimentos tácitos para que interajam com conhecimentos explícitos, com isto ocorre o surgimento do conhecimento organizacional, que é considerado importante para as organizações atingirem seus objetivos.

Para Sveiby (2001), o conhecimento aumenta de acordo com a intensidade do seu uso, sendo que se não for usado com intensidade pode ser desvalorizado ou perdido, este autor propõe uma estratégia baseada em três famílias, estrutura interna, a estrutura externa e competências individuais. A estrutura externa é composta pelo relacionamento com os consumidores, clientes e fornecedores. A estrutura interna refere-se aos funcionários, colaboradores diretos, representadas por conceitos, modelos criados e sistemas administrativos e de computadores. A competência individual está

relacionada com as habilidades e o conhecimento de cada indivíduo. A comunicação possui um papel de destaque dentro das instituições, pois é um recurso fundamental para reutilização do conhecimento e incentiva a participação das pessoas nas atividades de compartilhamento (ROSSETI et al. 2008). Com base nessas famílias, Sveiby (2001) apresenta nove dimensões relacionadas à transferência do conhecimento conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Nove dimensões relacionadas à transferência do conhecimento



Fonte: Sveiby (2001).

As nove dimensões de transferência de conhecimentos existem na maioria das organizações. No entanto, elas tendem a não ser coordenadas dentro de uma estratégia coerente, porque a gestão não tem a visão completa que uma teoria baseada no conhecimento pode dar-lhes. A maioria das organizações também têm sistemas fechados e culturas que bloqueiam o efeito de alavanca. (SVEIBY, 2001).

Para facilitar o entendimento sobre a abrangência de cada uma destas dimensões Sveiby (2001) apresenta questões estratégicas a ela relacionadas conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Questões estratégicas sobre as 9 dimensões de transferência de conhecimento

1 - Entre indivíduos: como podemos melhorar a transferência de competências entre as pessoas na nossa organização?
2 - Dos indivíduos para a estrutura externa: como podem os funcionários da organização melhorar a competência de clientes, fornecedores e outras partes interessadas?

3 - Da estrutura externa para os indivíduos: como podem os clientes, fornecedores da organização e outras partes interessadas melhorar a competência dos empregados?
4 - Dos indivíduos para a estrutura interna: como podemos melhorar a conversão de competência realizada individualmente para sistemas, ferramentas e templates?
5 - Da estrutura interna para os indivíduos: como podemos melhorar a competência dos indivíduos, utilizando ferramentas e modelos de sistemas?
6 - Dentro da estrutura externa: como podemos permitir que as conversas entre os clientes, fornecedores e outras partes interessadas para que melhorem as suas competências?
7 -Da estrutura externa para a estrutura interna: como pode a competência por parte dos clientes, fornecedores e outras partes interessadas melhorar sistemas, ferramentas da organização e processos e produtos?
8 -Da estrutura interna para a estrutura externa: como os sistemas da organização, ferramentas, processos e produtos podem melhorar a competência dos clientes, fornecedores e outras partes interessadas?
9 -Dentro da estrutura interna: como podem os sistemas da organização, ferramentas e processos e produtos serem efetivamente integrados?

Fonte: Sveiby (2011).

A presente pesquisa está baseada em entender a interveniência da operação de comunidades de práticas na transferência de conhecimento, pois assume que este conhecimento que é derivado da interação de conhecimentos tácitos e explícitos tem potencial para capacitar as organizações e gerar vantagens competitivas para as organizações, ou seja, o conhecimento organizacional é resultado do incentivo que a organização fornece aos seus colaboradores pensando em acessar este conhecimento como fonte para criar ou remodelar produtos, serviços e tecnologia.

2.7 Gestão do Conhecimento

O termo Gestão do Conhecimento tem interessado tanto pesquisadores, empresários e gestores ao longo da história. Não há consolidação entre teóricos e acadêmicos sobre esta temática (OLIVEIRA et al. 2013). Mesmo com a dificuldade para consolidar o conceito desta temática devido a várias abordagens presentes na literatura é consenso que a gestão do conhecimento tem papel fundamental para reter e desenvolver ativos intelectuais na estrutura organizacional (TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012).

Uma explicação plausível encontrada na literatura para que a temática da gestão do conhecimento desperte interesse de empresários e gestores das organizações, segundo Cunha e Ferreira (2011), é que o conhecimento possibilita maior diferenciação organizacional e consequentemente capacita a organização para adquirir vantagem frente aos concorrentes, ou seja, na visão destes autores a gestão do conhecimento é capaz de gerar vantagem competitiva, uma vez que o gerenciamento dos conhecimentos pode criar conhecimentos inéditos que são utilizados pelas organizações para inovar na elaboração de produtos ou serviços.

O entendimento de Cunha e Ferreira (2011) sobre a gestão do conhecimento ser fonte de

vantagem competitiva para as organizações é compartilhada por Freire et al. (2013) e Nakayama e Siqueira (2013), que afirmam em seus estudos que a gestão do conhecimento retém ativos intangíveis na organização e dota as organizações de vantagens competitivas frente aos concorrentes. Os autores ressaltam em seus estudos que o conhecimento é compreendido pelas organizações como fator importante para competitividade, com isto a gestão do conhecimento tem papel de destaque dentro das organizações.

Apesar da temática ser estudada por diferentes autores ao longo da história, conforme afirmam Ramos e Helal (2010), Cunha e Ferreira (2011) e Freire et al. (2013), Lemos e Joia (2012) ressaltam que a partir da década de 1990, devido à globalização e ao crescimento econômico baseado em ativos intangíveis foi que as organizações perceberam que deveriam gerenciar os conhecimentos presentes na sua estrutura, ou seja, compreenderam que seus colaboradores possuíam conhecimentos que a organização poderia desenvolver através do compartilhamento destes conhecimentos. A partir disto seria possível criar novos conhecimentos para que a organização pudesse utilizar na forma de produtos e serviços. Um dos principais objetivos da gestão da gestão do conhecimento é criar condições para que a organização possa utilizar melhor a informação e conhecimentos disponíveis (O'BRIEN, 2015).

A gestão do conhecimento pode ser compreendida como o conjunto de técnicas com o intuito de fomentar processos de geração e compartilhamento de conhecimentos, buscando possibilitar a aquisição de vantagens competitivas para as organizações. A adoção da gestão do conhecimento tem reflexos no dia a dia da organização, pois é capaz de modificar comportamentos organizacionais com base em um novo jeito de administrar, agregando valor em processos, serviços ou produtos (NONAKA, 2007; FIALHO ET AL. 2006; SWAN, 1999).

O entendimento de Guetchtouli et al. (2013) sobre gestão do conhecimento está relacionado a capacidade de inovação das organizações. Estes autores citam que a gestão do conhecimento tem papel fundamental para coordenar o processo de difusão de conhecimento que impacta de forma positiva na geração de inovação. Para eles a transferência de conhecimento entre redes de organizações possibilita incrementos em pesquisas e inovação, com isto a gestão do conhecimento assume relevância em redes interorganizacionais.

Os pensamentos de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) e Davenport e Prusak (1998) sobre como a gestão do conhecimento facilita a aquisição de vantagem competitiva para as organizações levaram as organizações à conscientização da importância de apoiar seus colaboradores na geração de conhecimentos e em transformar conhecimentos individuais em conhecimento organizacional,

pois as organizações compreenderam que se a gestão do conhecimento for bem aplicada consequentemente ela poderá utilizar os conhecimentos gerados no desenvolvimento de produtos, serviços, processos e no desenvolvimento de tecnologia, neste contexto a gestão do conhecimento possibilita para as organizações aumento de produtividade, aprimoramento de competências individuais, coletivas e organizacionais, melhoria contínua de processos, solução de problemas, aumento de lucratividade e potencializa a capacidade de inovação da organização (SBGC, 2016).

Um dos mais árduos desafios para as organizações com relação a gestão do conhecimento consiste em alinhar a estratégia de negócios por meio da aplicação da gestão de conhecimentos com o intuito da geração de resultados incrementais (SBGC, 2016). Após o encontro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento que ocorreu em 2016, foi desenvolvido um modelo com o objetivo de orientar as organizações neste desafio.

O modelo apresentado na Figura 2 tem a finalidade de facilitar o alinhamento estratégico da organização que é elaborado com base em resultados com a aplicação da gestão do conhecimento, uma vez que há complexidade em alinhar estratégia de negócios com gestão do conhecimento, pois os resultados podem refletir não em curto prazo, mas sim em médio e longo prazo. Sendo assim, os gestores da organização precisam compreender que a gestão de conhecimento é um processo contínuo na organização.

Figura 2 – Gestão do conhecimento e negócio



Fonte: SBGC (2016).

Outros autores, como Davenport e Prusak (1998) e Wenger et al. (2002) afirmam em seus estudos que a gestão do conhecimento deve ser compreendida como um processo constituído de cinco atividades principais:

- (1) identificação,
- (2) criação,
- (3) armazenamento,
- (4) compartilhamento e
- (5) aplicação do conhecimento.

Essa perspectiva de gestão do conhecimento entende seu processo segundo uma dinâmica analogicamente similar a uma espiral. Como mencionado anteriormente, existem diversos modelos na literatura para a gestão do conhecimento, pois não há consolidação sobre o assunto. No Quadro 8 é apresentada uma síntese dos principais modelos.

Quadro 8 – Evolução dos Modelos de Gestão do Conhecimento

AUTORES	MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Kaplan e Norton (1997)	A GC através da visão do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) sugere indicadores e vetores de desempenho, dando um foco estratégico ao conhecimento da organização que podem ser tratados no planejamento estratégico. O BSC é uma das metodologias de avaliação baseado em indicadores e modelos de avaliação dos resultados da GC e apresenta estrutura focada nos resultados dos processos de Gestão do Conhecimento.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Propõem um modelo dinâmico de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Dentro do modelo proposto a gestão do conhecimento requer o trabalho em equipe com profissionais qualificados e uma equipe muito bem articulada com toda a organização.
Edvisson (1998)	O modelo é formado por três componentes: capital organizacional (às patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados de uma organização); capital humano (capacidade individual de atuação de cada integrante da organização, incluídas as habilidades, a educação formal, a experiência e os valores de um determinado indivíduo); capital de clientes (clientes, parceiros, fornecedores e a imagem que a organização tem junto a eles e ao mercado).
Stewart (1998)	Apresenta a figura do capital intelectual formado por três partes: humano: inclui conhecimento e competências individuais dos funcionários; estrutural: inclui conhecimento ou competência coletiva, como processos, know-how, marcas e patentes, documentos; e do cliente: inclui conhecimento e vantagens advindas dos clientes.
Teixeira Filho (2000)	Apresenta de forma simplificada que a Gestão do Conhecimento é uma coleção de processos que dirige a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. O conhecimento é avaliado pelas ações que desencadeia. O modelo apresentado é composto por 5 etapas: preparação, explicitação, socialização, divulgação e avaliação. Em sua análise Teixeira Filho (2000) conclui que o conhecimento está muito associado à ação, e que os funcionários obtêm e geram conhecimento a partir das informações de diversas formas, ou seja,

	comparando, experimentando e que estes devem estar intelectualmente qualificados.
Bukowitz e Williams (2002)	Apresentam uma metodologia que realiza um diagnóstico da gestão do conhecimento dividido em sete seções cada seção correspondente a um passo no processo de reestruturação, as quais o processo tático (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua) e o estratégico (Avalie, Construa/Mantenha, Despoje) e que sugerem uma tipologia que enfatiza a capacidade de transmissão do conhecimento.
Davenport e Pruzak (2003)	Apresentam alguns fatores que devem ser considerados para assegurar o sucesso de iniciativas de compartilhamento de conhecimento são eles: cultura orientada para o conhecimento; existência de infraestrutura técnica e organizacional; apoio da alta gerência; vinculação ao valor econômico e setorial (atrelada ao benefício econômico que pode patrocinar); e) alguma orientação por processos; clareza de visão e linguagem (fácil compreensão); elementos motivadores não triviais; algum nível de estrutura de conhecimento; múltiplos canais para a transferência de conhecimento.
Terra (2005)	O modelo apresentado por Terra trata das sete dimensões do modelo de gestão do conhecimento, a partir de uma visão multidimensional, que demonstra o papel indispensável da alta administração como o princípio do processo. No nível estratégico a 1ª dimensão: visão e estratégica da alta administração. No nível organizacional a 2ª dimensão: cultura organizacional, 3ª dimensão: estrutura organizacional, 4ª dimensão: política de Recursos Humanos. Relacionado a infraestrutura estão a 5ª dimensão: sistemas de informações e a 6ª dimensão: mensuração de resultados. Do modelo apresentado por Terra (2005) verifica-se que as dimensões da gestão do conhecimento apontam para os componentes organizacionais: estrutura; pessoas; e ambiente externo.
Sicsú e Dias (2005)	Apresentam alguns princípios referindo-se aos modelos de Gestão do Conhecimento são eles: planejamento estratégico, Cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento, Inovação e modernização como armas concorrenciais, Foco no sistema de informações, futuro da organização condicionado pela sua história (administração do processo de mudança), dinâmica interna da organização deve ser colaborativa, Condições tecnológicas adequadas (mínimas), manutenção de recursos humanos qualificados.
Dalkir (2005)	Gestão do conhecimento pode ser definida como coordenação sistemática e espontânea de pessoas, tecnologia, processos e do ambiente organizacional, com o intuito de possibilitar a geração de valor a partir de conhecimentos organizacionais.
Angeloni (2008)	Sugere para construção de uma organização do conhecimento três dimensões interagentes e interdependentes: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia. Na dimensão infraestrutura propõe serem implementadas inicialmente variáveis relacionadas a visão holística, a cultura, o estilo gerencial e a estrutura. A dimensão pessoas é composta pelas variáveis: aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, criatividade e inovação e intuição. Na dimensão tecnologia Angeloni (2008) seleciona para estudo num momento inicial, redes, <i>data warehouse</i> para <i>business intelligence</i> e um portal do conhecimento, <i>workflow</i> e gerenciamento eletrônico de documentos (GED).

Fonte: Adaptação de Souza e Kurtz (2014)

Conforme menciona Terra (2005), a gestão do conhecimento é um processo complexo que está ligado à evolução da teoria organizacional, sendo que requer um estudo cauteloso da relação entre variáveis, como por exemplo, ambiente econômico e social, avanço tecnológico, e lógicas organizacionais. Para este autor a gestão do conhecimento é definida como uma ferramenta para coordenar e difundir informações com o objetivo de transformar as informações em conhecimento, sendo que o conhecimento é necessário para o processo de tomada de decisões organizacionais, ou seja, a gestão do conhecimento nesta visão tem papel essencial nas decisões das organizações.

Na compreensão de Hartung e Oliveira (2013), a gestão do conhecimento consiste em uma estrutura que visa facilitar para os gestores quanto ao tratamento de ativos intelectuais, estimulando ações e comportamentos que possibilitam identificar os conhecimentos que são necessários para a organização, ou seja, é um processo que proporciona aos administradores identificar conhecimentos necessários que a organização pode acessar para atingir seus objetivos. Para estes autores a gestão do conhecimento é uma maneira que as organizações utilizam para identificar conhecimentos necessários para potencializar sua lucratividade e eficiência operacional em longo prazo.

Para Dalkir (2005), não há consolidação sobre o conceito de gestão do conhecimento, sendo que esta autora entende que a gestão do conhecimento pode ser definida como coordenação sistemática e espontânea de pessoas, tecnologia, processos e do ambiente organizacional, com o intuito de possibilitar a geração de valor a partir de conhecimentos organizacionais. Por sua vez, Batista (2012), afirma que gestão do conhecimento se refere a um método integrado de criar, disseminar e aplicar o conhecimento com o objetivo de maximizar a eficiência das organizações, a qualidade dos produtos e serviços ofertados pelas organizações.

Na lente de Santos e Varvakis (2013), gestão do conhecimento deve ser compreendida como a gestão das atividades e processos que fomentam o conhecimento visando o aumento da competitividade, através da criação e gerenciamento de fontes de conhecimentos individuais e coletivos. Para estes autores a gestão do conhecimento tem como principal objetivo melhorar o desempenho das organizações.

Para Davenport (1994), o objetivo principal da gestão de conhecimento é propiciar às organizações atingirem melhores resultados, ou seja, aumentar a eficácia de processos, serviços e produtos por meio da coordenação dos conhecimentos presentes nas organizações. Para Gomes Júnior (2012) o objetivo da gestão do conhecimento consiste em alimentar a organização por meio de um alinhamento entre a forma de agir e pensar dos colaboradores com o intuito de gerar uma cultura que valoriza o conhecimento.

A visão que a gestão do conhecimento possibilita maior competitividade para as organizações conforme afirma Davenport (1994) é reforçada por Fialho et al. (2006), que compreendem a gestão do conhecimento como um processo que visa fomentar a aprendizagem dentro das organizações, orientando mudanças comportamentais dos indivíduos e na cultura organizacional. Este processo está baseado na colaboração e no compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores das organizações.

A importância do compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional é

ressaltada por Dalkir (2005), que afirma em seus estudos que colaboradores compartilham diariamente interesses profissionais, problemas, tarefas e dividem responsabilidades. Estas relações sociais geram confiança entre eles, sendo assim os colaboradores são agentes que criam e coordenam quanto ao cumprimento de normas da organização. Neste contexto a gestão do conhecimento possibilita um ambiente que apoia o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos para que a organização possa acessar estes conhecimentos em prol do aumento de sua competitividade.

Prakash (2009) afirma que a liderança da organização tem o papel de criar uma cultura voltada para a colaboração, pois isto estimula e facilita o compartilhamento de conhecimentos entre seções da empresa, divisões ou unidades, com isto ocorre melhoria nos resultados da organização. Os benefícios da gestão do conhecimento para as organizações são ressaltados por Coelho (2004) que realça que a gestão do conhecimento preserva a memória organizacional, minimiza as perdas e diminui índices de retrabalho nos processos, além de manter conhecimentos derivados das habilidades dos indivíduos que são essenciais para a organização.

A gestão do conhecimento é benéfica para as organizações, pois com a utilização de conhecimentos individuais e coletivos as organizações conseguem atingir metas que sem estes recursos se tornam intangíveis, ou seja, possibilita melhora no desempenho organizacional (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Outro pensamento sobre a gestão do conhecimento afirma que trata-se de um método de mobilização de conhecimentos dentro da organização para atingir objetivos estratégicos, ou seja, melhorar os resultados da organização através da interação e integração dos colaboradores, mas especificamente dos conhecimentos tácitos e explícitos oriundos dos indivíduos que atuam na organização, este método propicia a organização criar e compartilhar conhecimento organizacional de forma contínua.

2.8 Transferência de Conhecimento Organizacional entre Organizações

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. 2006), pois apesar de existir estudos que relatam sucesso de organizações que compartilharam conhecimento organizacional (BAUM; INGRAM, 1998; BIRKINSHAW et al. 2000), vários autores afirmam que no processo de 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) mencionam que existem dois tipos de relações entre organizações onde ocorrem compartilhamento de conhecimentos um tipo é denominado por eles de relação bilateral neste tipo de relação o resultado é o relacionamento entre empresa a empresa, por exemplo, é dos fornecedores de insumos/peças das montadoras automotivas representarem 70% do valor final de cada veículo. O segundo tipo de relação é chamado de multilateral, neste tipo de relação estão inseridas organizações, associações, universidades, institutos de pesquisa e outros órgãos. Os autores afirmam que no relacionamento multilateral as organizações se tornam dependentes do ambiente externo para obter informações. Neste caso utilizam experiências que são oriundas de outras organizações, por exemplo, através de benchmarks e parâmetros de mercado para analisarem seu desempenho comparado a outras organizações. Neste cenário eles afirmam que as universidades em relações multilaterais 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 E INGRAM, 2000; VAN WIJK, JANSEN E LYLES, 2008, BINOTTO, NAKAYAMA E SIQUEIRA, 2013; CUNHA E FERREIRA, 2011; KURTZ, FORCELLINI E 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).

De forma mais clara, a transferência de conhecimento entre organizações é um processo onde os atores organizacionais, que podem ser definidos como equipe, unidade e firma intercambiam conhecimentos e são mutuamente influenciados por estes conhecimentos

(EASTERBY-SMITH, LYLES E TSANG, 2008; VAN WIJK, JANSEN E LYLES, 2008). Alguns autores relatam que é necessário que a organização que recebe conhecimentos de outras organizações transforme os conhecimentos para que seja possível utilizá-los no seu ambiente. Além da necessidade de transformar o conhecimento, o processo de transferência de conhecimentos sugere uma conexão entre organizações, sendo assim, podem surgir barreiras de relacionamento que consequentemente são capazes de interferir negativamente no processo (EASTERBY-SMITH, LYLES E TSANG, 2008).

Neste contexto complexo que é o processo de transferência de conhecimentos entre organizações Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008) mencionam que um fator crítico se refere a integração e conexão de organizações que podem ter relevantes diferenças, com isto 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, uma vez que interações mais próximas e frequentes favorecem a troca de experiências (VAN WIJK, JANSEN E LYLES, 2008).

Para Sveiby (2000), uma das maneiras de transferir conhecimentos entre organizações é por meio da prática. Nesta maneira, segundo o autor, há duas tradições diferentes, sendo a tradição profissional em que a transferência ocorre por meio de especialistas e tradição organizacional em que a transferência ocorre por meio de ações da direção da organização. A diferença mais relevante segundo o autor nestas maneiras consiste na intensidade delas, sendo que ele afirma que a tradição do conhecimento organizacional ocorre de forma similar a tradição profissional, mas tem intensidade menor, pois o conhecimento organizacional é transferido pelos diretores que ingressam numa nova empresa, assim como as escolas de comércio e de gestão de empresas, as universidades e os consultores.

No entendimento de Neves & Silva (2003), o sucesso no processo de transferência de conhecimentos depende mais dos valores, normas e cultura organizacional das organizações do que ferramentas oriundas do avanço tecnológico. Embora sejam essenciais, contudo outros autores ressaltam que as organizações para serem bem-sucedidas devem buscar a sinergia com outras organizações, por meio de projetos comuns, através do aprendizado obtido pela transferência de conhecimentos (BOURGEON, 2007; MARSH & STOCK, 2006).

Neste contexto uma corrente de autores afirma que os conhecimentos coletivos de uma organização são impactados pela sua cultura e pela capacidade de cada membro da organização absorver, transformar e criar novos conhecimentos, sendo que estes autores entendem que a

transferência de conhecimento organizacional entre organizações ocorre por meio de aspectos sociais, uma vez que é baseado no relacionamento entre atores de diferentes organizações (ALVESSON, 1993; LAVE & WENGER, 1991).

Na visão de Sveiby (1997) as únicas formas de transferir conhecimento organizacional são por meio da tradição e da informação. Davenport & Prusak (1998) afirmam em seu estudo que a melhor forma de transferir conhecimento é a contratação de pessoas inteligentes para atuar nas organizações, para que estas pessoas se relacionem e conseqüentemente compartilhem conhecimentos existentes e criem novos conhecimentos que podem ser utilizados pelas organizações. Os estudos de Davenport & Prusak (1998) apontam para algumas ferramentas que estimulam a transferência de conhecimento, conforme constam no Quadro 9.

Quadro 9 – Ferramentas que estimulam a transferência do conhecimento

Estratégia	Descrição
Bebedouros, cafeterias, jantares, boates e conversas.	Conversas nos bebedouros, restaurantes das empresas e até mesmo em boates são boas ocasiões para a transferência informal de conhecimento.
Feiras e fóruns abertos do conhecimento.	Criação de locais e situações para que os colaboradores interajam informalmente. São os passeios promovidos para criar oportunidades de intercâmbio entre funcionários que nunca tiveram oportunidades de se encontrar e de feiras do conhecimento.
Consideração de outros meios tradicionais, formais e intencionais de compartilhamento e transferência de informação e conhecimento.	Adoção de arquitetura informacional eficiente e de estruturas políticas internas que viabilizem a distribuição entre funções e unidades.

Fonte: Davenport & Prusak (1998).

Diferentes autores que investigaram a temática da transferência de conhecimentos, como por exemplo, Allen, (1997); Mcdermott, (1999); Gupta & Govindarajan, (2000); Storck & Hill, (2000) afirmam em seus estudos que participar de comunidades em rede potencializa a coleta e análise de dados, filtrando dados relevantes por meio de um contato frequente com membros de um grupo que interagem frequentemente devido ao compartilhamento de um interesse comum.

Neste contexto que relaciona comunidades de rede, que é um sinônimo de comunidades de práticas com transferência de conhecimento organizacional, Wenger (1998) define comunidades de práticas como um grupo de pessoas que se reúne de forma voluntária e que se auto selecionam por meio de interesses comuns, que constituem uma rede aberta, informal e sem fronteiras. Com o objetivo de compartilhar conhecimento associado à prática, este grupo de indivíduos constrói um

empreendimento conjunto que é frequentemente renegociado de forma relacional entre os membros, está renegociação gera engajamento mutuo e cria uma entidade social, os membros desenvolvem um repertório compartilhado de práticas, sensibilidades, artefatos, vocabulário, estilo e benefícios.

Para reforçar a importância da informalidade nas comunidades de práticas, Sabbag (2007) afirma 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. A informalidade é importante para o processo de transferência de conhecimentos entre organizações.

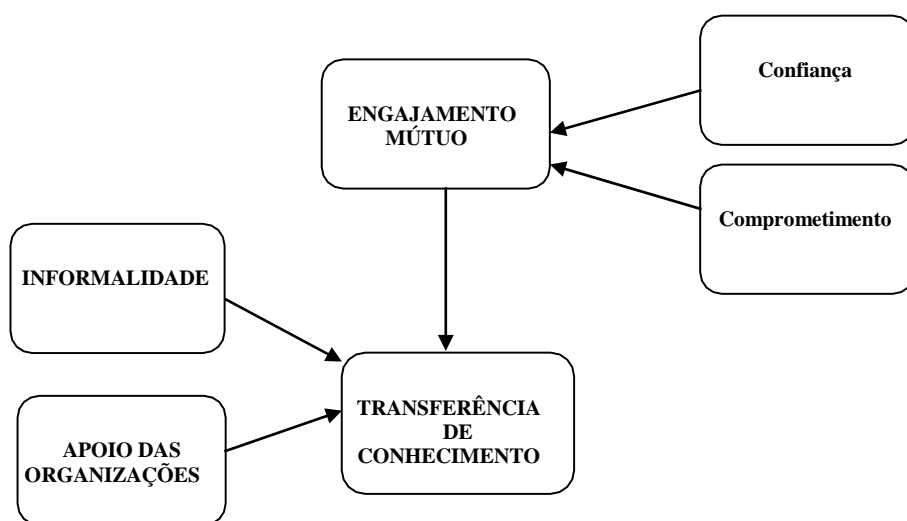
Na lente de Davenport e Prusak (1998), a disseminação do conhecimento é um processo que visa transferir conhecimentos entre indivíduos e organizações. Na visão destes autores a melhor maneira de obter eficácia no processo de transferência de conhecimento é por meio da contratação de indivíduos capacitados e propiciar um ambiente favorável para que troquem dados, informações, experiências e conhecimentos. Os mesmos autores mencionam que organizações que possibilitam este ambiente são escassas devido a dinâmica que ocorre no meio empresarial, sendo que eles enfatizam que nas organizações faltam momentos em que os colaboradores possam exercitar sua criatividade. Eles frisam em seu estudo que apesar das dificuldades em propiciar um ambiente favorável pelas organizações estes autores afirmam que a transferência de conhecimentos pode ocorrer independente do controle das organizações, pois uma das formas de disseminar conhecimento é de maneira informal.

Como o processo de transferência de conhecimento beneficia as organizações, elas constataram que devem estimular o compartilhamento de conhecimentos entre seus colaboradores, ou seja, buscam desenvolver estratégias que facilitam a transferência de conhecimentos em consonância com sua cultura organizacional. No mesmo sentido Davenport e Prusak (1998) afirmam que as organizações criam eventos propícios para a criação e transferência de conhecimentos. Estes eventos favorecem a interação entre indivíduos e potencializam o intercâmbio de conhecimentos entre colaboradores que não se comunicavam durante o expediente de trabalho, com isto a transferência ocorre em um processo natural. Entretanto para a organização ter maior ganho e tornar uma vantagem competitiva, necessitará organizar as práticas através de estratégias mais formais e intencionais, para que o uso seja internalizado e o processo de transferência completo.

A presente pesquisa adota os conceitos de comunidades de práticas de Wenger (1998) e de Dixon (2000) para a transferência de conhecimentos, pois o estudo assume que o caráter informal e espontâneo das comunidades de práticas favorece o compartilhamento do conhecimento organizacional e que o modelo de transferência de conhecimentos deve levar em consideração conhecimentos práticos. Cabe lembrar que uma comunidade de práticas é composta por indivíduos que atuam em diversas organizações, ou seja, o apoio das organizações também é importante, pois o conhecimento gerado e compartilhado no ambiente de uma comunidade pode ser utilizado pelas organizações que os indivíduos representam.

O desenho da presente pesquisa foi elaborado com base nos conceitos discorridos na fundamentação teórica, conforme Figura 3. Características da abordagem social de redes e de comunidades de práticas foram agrupadas com o propósito de preencher a lacuna do papel das comunidades de práticas na transferência de conhecimentos.

Figura 3 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Autor.

Na presente pesquisa, as comunidades de prática são entendidas como redes interorganizacionais, uma vez que apresentam as mesmas características do fenômeno de redes

interorganizacionais, como por exemplo, confiança, comprometimento e colaboração, apesar de diferentes correntes teóricas que versam sobre a definição para redes interorganizacionais o estudo entende que as redes são compostas por relacionamentos sociais entre os atores que participam da rede.

Existem outros arranjos organizacionais que podem realizar a transferência de conhecimentos. O estudo investiga comunidades de prática, pois com as premissas apresentadas no referencial teórico entende-se que as comunidades de prática promovem um ambiente favorável para a transferência de conhecimentos entre organizações, uma vez que o próprio conceito deste tipo de arranjo está relacionado com aprendizagem e transferência de conhecimento. As categorias confiança e comprometimento são premissas da abordagem social de redes e apoio das organizações, informalidade e engajamento mútuo são características de comunidades de práticas, o estudo agrupou estas categorias e características com o objetivo de entender como ocorre a transferência de conhecimentos em comunidades de práticas.

3 METODOLOGIA

3.1 Método da Pesquisa

No presente estudo será utilizada abordagem qualitativa (método indutivo) que segundo Marconi e Lakatos (2010) refere-se a uma 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. Assim, o que percebemos é que a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados. 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 que é 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.

3.2 Tipo da Pesquisa

Após escolher o método mais apropriado para o presente estudo, será definido qual ou quais os tipos de pesquisa que melhor possibilitam que os objetivos da pesquisa sejam alcançados. Com relação às pesquisas exploratórias Selltitz et al. (1965) relatam que encaixam na categoria de estudos exploratórios pesquisas que visam descobrir ideias e intuições com o objetivo de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado, ou seja, segundo estes autores estudos exploratórios aproximam o pesquisador de fenômenos que não são totalmente dominados por ele. Em pesquisas exploratórias nem sempre é necessária a formulação de hipóteses ou proposições.

Este tipo de pesquisa permite ao pesquisador no entendimento de Selltitz et al. (1965) o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas. Nesta situação, o planejamento da pesquisa deve ser flexível o bastante para possibilitar a análise dos vários aspectos ligados com o fenômeno. De forma semelhante Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são mais flexíveis se comparada a outros tipos de pesquisa, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo acerca de determinado fato.

Por outro lado, as pesquisas descritivas de acordo com Gil (1999) têm como propósito principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa, segundo Selltitz et al. (1965) busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos. Segundo Trivinos (1987) pesquisas descritivas levantam uma série de informações relacionadas ao que se deseja investigar para que seja possível descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, ou seja, este tipo de pesquisa será necessário para levantar dados sobre as questões que são os objetos de investigação desta pesquisa.

O tipo desta pesquisa será exploratória-descritiva, sendo que 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, a pesquisa exploratória tem finalidade de aproximar o pesquisador de um tema que ele tenha pouco conhecimento, segundo o mesmo autor 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.

A pesquisa exploratória será adotada neste estudo, pois o tema investigado ainda é desconhecido e o problema, objeto deste estudo requer uma minuciosa análise, nesta pesquisa as etapas de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisa serão efetuadas. A pesquisa também será descritiva, pois 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.

3.3 Recorte Temporal da Pesquisa

Neste estudo será adotado o recorte transversal, ou seja, os dados coletados demonstram um determinado momento da rede Intersel, uma vez que este recorte possibilita que a pesquisa identifique de forma mais apropriada como ocorre à transferência de conhecimento na rede Intersel, a escolha do corte transversal em comparação com o corte longitudinal foi efetuada levando em consideração que um estudo longitudinal demandaria tempo superior ao proposto neste estudo e os resultados não seriam adequados a uma rede devido a sua dinâmica, sendo assim os objetivos da pesquisa poderiam não ser alcançados caso o corte escolhido fosse longitudinal (CHOU e

ZOLKIEWSKI, 2012).

3.4 Abordagem da pesquisa

A abordagem utilizada no presente estudo é teórica empírica, pois a pesquisa utilizada abordagem teórica, pois tem o objetivo de reconstruir teorias, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, com a finalidade de aprimorar os conceitos e utiliza abordagem empírica, pois produz e analisa dados de forma empírica, (Demo, 2000). Esta pesquisa além de utilizar a abordagem teórico-empírica utiliza métodos qualitativos, seu recorte é transversal, a estratégia adotada é de estudo de caso único e o tipo da pesquisa é de cunho exploratório-descritiva.

3.5 Estratégia da Pesquisa

A estratégia desta pesquisa é de estudo de caso, segundo Yin (2010) esta estratégia busca responder questões de pesquisas que utilizam “como” e “por quê”, com fenômenos contemporâneos, sendo que para investigar estes fenômenos é necessária profundidade por parte do pesquisador, o estudo de caso apresenta a descrição de um caso ligado ao fenômeno investigado na pesquisa.

O estudo de caso conforme afirma Yin (2015) pode ser utilizado para investigar fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos sendo utilizado em diversas áreas do conhecimento, porque possibilita ao pesquisador analisar com uma visão holística de todos os processos que ocorrem.

O estudo de caso também é utilizado segundo Yin (2015) em ocasiões nas quais o pesquisador não tem controle sobre os eventos que possam ocorrer no campo da pesquisa, ou seja, há mínima interferência do pesquisador, outra condição que deve ser observada para utilizar o estudo de caso como estratégia de pesquisa e se o objetivo consiste em pesquisar eventos contemporâneos ou históricos, pois o estudo de caso é indicado para eventos contemporâneos, estes eventos fogem do controle do pesquisador, pois ocorrem em um ambiente real, sendo que geralmente apresentam diversas variáveis, sendo assim o pesquisador deverá empregar vários instrumentos de coleta de dados para posteriormente triangular os dados para que a confiabilidade e a validade da pesquisa sejam possíveis.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que a justificativa para utilizar o estudo de

caso consiste na sua importância por reunir quantidade elevada de dados, informações de forma detalhada que possibilitem compreender de forma holística a situação investigada, sendo que o nível de detalhamento das informações propicia ao pesquisador elaborar as proposições e conclusões com maior facilidade, ou seja, permite que o pesquisador atinja seus objetivos com mais facilidade que outras técnicas, cabe frisar que esta visão é destes autores, pois não há consolidação sobre isto na literatura metodológica.

Há na literatura definições para estudo de caso único, onde um único caso é analisado sendo que para Yin (2005) é plausível adotar o estudo de caso único em ocasiões onde representa: (a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal. Quando o pesquisador escolhe investigar múltiplos casos, ou seja, quando a investigação tem como base várias organizações ou unidades de análises o desafio é ainda maior, pois é mais abrangente e em algumas situações pode gerar generalizações ou replicações, contudo o pesquisador precisa dominar a técnica para evitar falhas na adoção desta estratégia.

Em resumo a estratégia de estudo de caso consiste em uma análise empírica (Yin, 1994), esta estratégia é baseada no raciocínio indutivo (Gomez, Flores & Jimenez, 1996), sendo que tem dependência do trabalho de campo (Punch, 1998) e está alicerçada em fontes de dados múltiplas e diversas (Yin, 1994).

Nesta pesquisa será utilizada a estratégia de estudo de caso único, pois conforme afirma Gerring (2006) recomenda-se selecionar um caso único se o caso tiver extremo valor devido as suas características particulares o que é o caso da rede Intersel, pois é um grupo estável que se reúne há décadas e é composto por gerentes e analistas de recursos humanos, ou seja, pessoas responsáveis por facilitar o desenvolvimento de pessoas nas organizações em que atuam, estes profissionais estão ligados ao escopo da pesquisa uma vez que a transferência de conhecimentos é um assunto do interesse dos membros do grupo.

A rede está sediada na cidade de Guarulhos - SP, os membros desta comunidade representam várias empresas da cidade que variam de pequeno a grande porte, sendo que a comunidade é composta por diretores, gerentes e analistas de recursos humanos e suas reuniões ocorrem de forma mensal a quarenta anos, sendo assim o estudo de caso é a estratégia mais apropriada para responder o problema de pesquisa.

Outra razão para a escolha do estudo de caso único consiste na afirmação de Yin (2015) que o este tipo de estudo deve ser empregado em situações que tenham como objetivo responder as

perguntas como e por quê, para comprovar proposições ou para resolver problemas de pesquisa. Outro motivo pela escolha desta estratégia deve-se ao entendimento de Yin (2010) que afirma que o estudo de caso possibilita investigar fenômenos contemporâneos que fogem ao controle do pesquisador, este é o caso da transferência de conhecimentos em comunidades de práticas, como também por se tratar de uma temática complexa a pesquisa deverá ser realizada em profundidade que é outra característica que definiu a escolha do estudo de caso como estratégia desta pesquisa.

3.6 Projeto da Pesquisa

O projeto de pesquisa de acordo com Yin (2010) é um documento que tem a finalidade de interligar os dados que serão coletados no campo da pesquisa com às questões da pesquisa, com o intuito de gerar mais qualidade. Cabe lembrar que o projeto de pesquisa será utilizado pelo pesquisador para nortear a coleta de dados, análise dos dados e a interpretação dos dados desta pesquisa. Os componentes do projeto de pesquisa apresentado por Yin (2010) serão expostos a seguir.

3.6.1 Questões de Estudo

Conforme orientação de Yin (2010) a pergunta de pesquisa deve ser resgatada nesta etapa, pois está interligada com o método selecionado nesta pesquisa. A questão de pesquisa do estudo é ausência de um modelo consolidado e integrativo dos fatores intervenientes na transferência de conhecimento em comunidades de práticas.

3.6.2 Unidade de Análise

Conforme Gil (2009), em sua concepção clássica, a “unidade caso” refere-se a um indivíduo em um contexto definido. Entretanto, ao longo do tempo, o conceito de “unidade caso” ampliou-se de forma a incluir um grupo de objetos a serem estudados, seja o de uma família, de um conjunto de relações, de uma comunidade, de uma nação ou de uma organização. Na visão de Yin (2010) existem diversas unidades de análises que o pesquisador pode investigar, sendo que a escolha da unidade de análise dependerá da pergunta que a pesquisa pretende responder.

O mesmo autor sugere como exemplos de unidade de análises o indivíduo, os setores de

uma organização e uma organização, devido à diversidade de unidades de análises existentes o autor afirma que é relevante que a unidade de análise da pesquisa seja definida previamente. Sampieri, Collado e Lucio (2006) complementam o entendimento de Yin (2010) quanto a importância da definição da unidade de análise da pesquisa de forma prévia, eles afirmam que a definição da unidade de análise deve ocorrer antes que a população e o universo da pesquisa sejam delimitados e antes da seleção dos dados que serão coletados no campo da pesquisa.

Uma dificuldade em definir a unidade de análise em estudos de redes interorganizacionais é mencionada por Halinen e Törnroos (2005) que argumentam que por ser complicado para definir os limites das redes interorganizacionais, cabe ao pesquisador estabelecer limites de acordo com os objetivos almejados pela pesquisa. Para facilitar a definição da unidade de análise em redes interorganizacionais Zaheer, Gozubuyuk e Milanov (2010) afirmam que deve ser considerada unidade de análise a rede como um todo, ou seja, todos os membros que compõem a rede, na visão deles a unidade de análise em redes também pode ser díades entre atores ou o ator em relação a rede.

Neste estudo a unidade de análise investigada para responder as questões de pesquisa é a rede Intersel, ou seja, o estudo investiga a rede Intersel e não os membros ou as organizações em que os membros atuam, os sujeitos da pesquisa são os membros da rede que são capazes de elucidar a questão de pesquisa proposta neste estudo.

3.6.3 Resumo do Projeto de Pesquisa

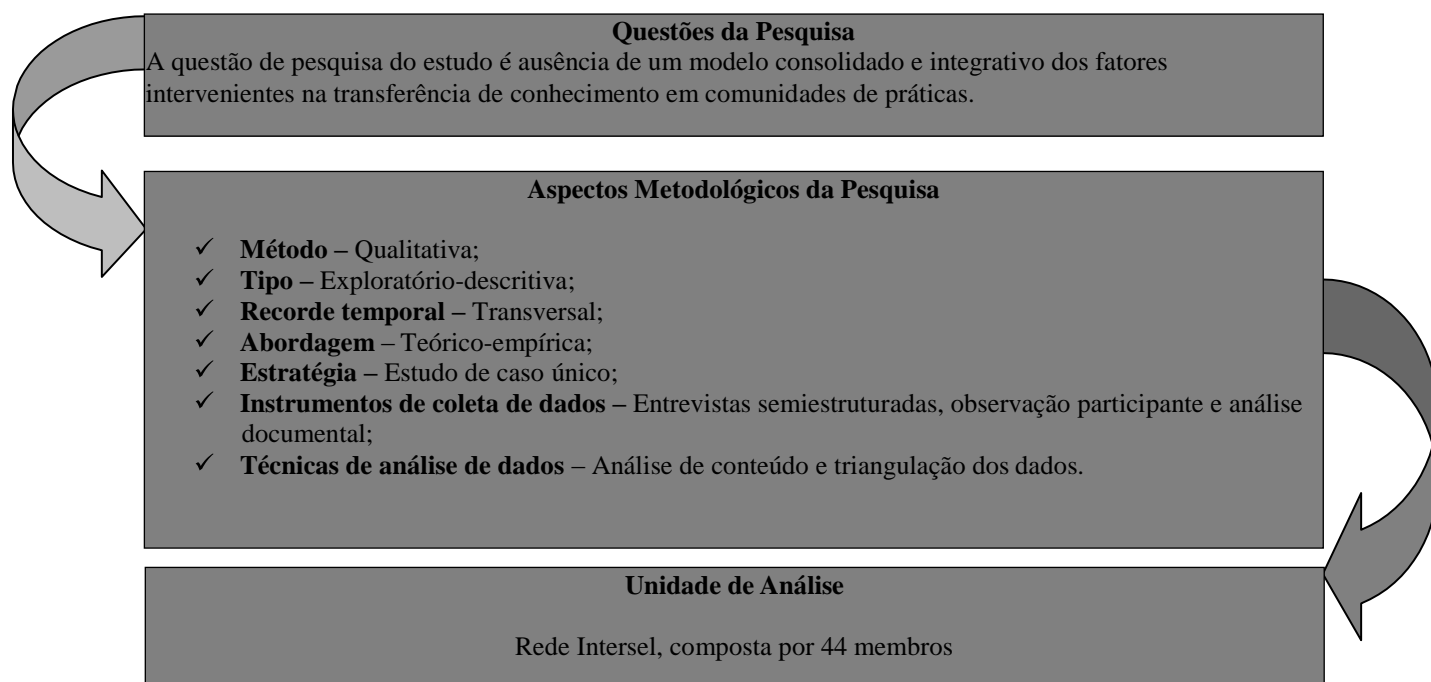
Os aspectos metodológicos da presente pesquisa foram agrupados conforme Quadro 10, o resumo do projeto de pesquisa foi apresentado no quadro 11.

Quadro 10 – Resumo dos aspectos metodológicos da pesquisa

MÉTODO	TIPO DA PESQUISA	RECORTE TEMPORAL	ABORDAGEM	ESTRATÉGIA	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS
Qualitativa	Exploratória-descritiva	Transversal	Teórico-empírica	Estudo de caso único	Entrevista semiestruturada; Observação não participante e; Análise documental	Análise de conteúdo e; Triangulação de dados

Fonte: Autor

Quadro 11 - Resumo do projeto de pesquisa



Fonte: Autor

3.7 Protocolo de Estudo de Caso

Foi elaborado um protocolo de pesquisa para conduzir o pesquisador na aplicação da pesquisa, para evitar vieses, ou falhas que podem ser corrigidas pelo protocolo de pesquisa, sendo que o protocolo de pesquisa tem a finalidade de gerar validade e credibilidade para a pesquisa, conforme afirma Sykes (1990), Para Yin (1989) o protocolo de pesquisa também possibilita que outros autores repliquem os métodos utilizados, com isto é possível elaborar outras pesquisas e chegar às mesmas proposições e conclusões, ou seja, é um documento que possibilita aumentar a validade da pesquisa, tanto interna como externa.

Pesquisas científicas na visão de Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) devem ser elaboradas por regras gerais e procedimentos que devem ser seguidos pelos pesquisadores no processo de coleta de dados e evidências, a presente pesquisa utiliza estes procedimentos, sendo que as fontes de evidências são identificadas. Neste sentido é possível compreender o protocolo de pesquisa como guia para planejar e desenvolver a pesquisa em campo. Yin (2010, p.106) afirma que o protocolo de pesquisa [...] é mais do que um questionário ou um instrumento. O protocolo contém os

procedimentos e regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento, é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

3.7.1 Validade da pesquisa

Os procedimentos sugeridos por Yin (2010) para oferecer validade interna em pesquisas foram adotados neste estudo, dentre os procedimentos citados pelo autor estão protocolo de estudo de caso, a realização do pré-teste, roteiro da entrevista semi-estruturada, a utilização de múltiplas fontes de evidência e a triangulação de dados.

3.7.2 Instrumentos de coleta de dados

No presente estudo foram adotadas três diferentes fontes de evidências com o objetivo de aumentar a validade interna da pesquisa, as seguintes fontes de evidências foram utilizadas:

✓ Observação não participante

Na observação participante os sujeitos não sabem que estão sendo observados, o observador não está diretamente envolvido na situação analisada e não interage com objeto da observação. Nesse tipo de observação o pesquisador apreende uma situação como ela realmente ocorre. Contudo, existem dificuldades de realização e de acesso aos dados (MOREIRA, 2004). Na visão de Gil (2006) Na observação participante o pesquisador permanece alheio à comunidade ou processo ao qual está pesquisando, tendo um papel de espectador do objeto observado.

O primeiro instrumento de coleta na presente pesquisa foi a observação não participante, foi elaborado um diário de campo das observações efetuadas em reuniões da rede Intersel pelo pesquisador, sendo que o pesquisador acompanhou as reuniões que ocorrem mensalmente na terceira quinta feira de cada mês, sendo que o início ocorreu em setembro de 2017.

✓ Análise documental

Cellard (2008, p. 296) complementa que documento é “tudo o que é vestígio do passado, tudo o que serve de testemunho, é considerado como documento ou ‘fonte’”. Os documentos podem

ser dos mais variados tipos, escritos ou não, os quais incluem diários, documentos de entidades públicas e privadas, gravações, correspondências, fotografias, filmes, mapas, etc. (GIL, 2008). A pesquisa documental apresenta similaridades com a pesquisa bibliográfica. Esta se embasa diretamente nas fontes científicas e materiais impressos e editados, como livros, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários, periódicos, artigos, teses, etc. ao passo que a pesquisa documental levanta materiais que ainda não foram editados, ou que não receberam um tratamento analítico suficiente, por exemplo, cartas, documentos cartoriais, memorandos, correspondências pessoais, avisos, agendas, diários, propostas, relatórios, atas, estudos, avaliações, etc. (GIL, 2008; MARTINS; THEOPHILO, 2009).

Ainda a respeito da pesquisa documental, a mesma [...] caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, entre outras matérias de divulgação. A análise documental foi o segundo instrumento de coleta de dados empregado nesta pesquisa, foram analisadas história, missão e valores da rede, pesquisas de benchmarking, convites para as reuniões e calendário anual de reuniões.

Estes documentos foram selecionados para esta pesquisa, pois através deles é possível identificar como a coordenação da rede se comunica com os membros, a dinâmica das palestras e dos cases (troca de experiências) através da análise dos convites para as reuniões, pesquisas de benchmarking (sinais de compartilhamento de conhecimentos) e história, missão e valores (saber como e por quê a rede se formou e sua evolução ao longo do tempo).

□ Entrevistas semi-estruturadas

Para Triviños (1987, p.146) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). Para Manzini (1990, p. 154), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por

outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

O terceiro instrumento de coleta de dados empregado nesta pesquisa foi a entrevista semi-estruturada, foi desenvolvido um roteiro de entrevista para que o objetivo fosse atingido, as entrevistas foram realizadas no período de 01/08/2018 à 20/11/2018 com 15 membros da rede Intersel.

3.7.3 Pré-Teste dos instrumentos de coleta de dados

A realização de um pré-teste não garante que todas as lacunas e falhas da pesquisa sejam eliminadas, mas minimiza boa parte de possíveis lacunas e falhas, pois sem o pré-teste a pesquisa poderá ser inviabilizada caso se constate algum sério problema com o questionário ou entrevistas na fase de aplicação, uma vez que isto causará considerável perda de tempo, recursos e credibilidade, ou seja, se constatar tardiamente falhas graves todas as informações coletadas deverão ser descartadas e o questionário ou entrevistas deverão ser refeitos. De acordo com Mattar (1994) os pré-testes devem ser realizados desde os primeiros estágios da pesquisa, mesmo se os instrumentos de coleta estiverem em fase de desenvolvimento.

No entendimento de Goode e Hatt (1972), o pré-teste pode ser definido como um ensaio geral, sendo que cada procedimento deve ser planejado e implementado exatamente como no momento em que a coleta de dados efetivamente seja aplicada. O roteiro da entrevista deve ser seguido rigorosamente pelo pesquisador para que após a tabulação dos dados obtidos possa identificar se as perguntas possuem inconsistências ou complexidades que os respondentes não são capazes de entender, se as perguntas são ambíguas ou com linguagem de difícil compreensão, se as perguntas são supérfluas ou que causem embaraço nos respondentes.

Neste contexto o pré-teste é um instrumento que refina os instrumentos de coleta de dados. Caso o pré-teste revele necessidade de muitas alterações, o questionário revisado deverá ser então novamente testado. O processo será repetido tantas vezes quantas forem necessárias, até que o instrumento se encontre maduro, pronto para ser aplicado. De acordo com Mattar (1994), para instrumentos que foram cuidadosamente desenvolvidos, dois ou três pré-testes costumam ser suficientes.

No presente estudo foi realizado um pré-teste com três acadêmicos que estudam

“transferência do conhecimento” para verificar a qualidade dos instrumentos de coleta de dados e para ajustes necessários a estes instrumentos. O pré-teste foi aplicado nestes especialistas, pois seus conhecimentos podem contribuir significadamente para o aprimoramento dos instrumentos de coleta de dados além de não reduzir a população em que a pesquisa será aplicada.

3.7.4 Análise e interpretação dos dados

Neste tópico serão expostas as técnicas para análise e interpretação dos dados pelo pesquisador, as técnicas adotadas conforme afirmam Yin (2010) devem associar os dados com as proposições do estudo, ou seja, as técnicas empregadas devem estar alinhadas com o problema de pesquisa e o objetivo do estudo.

Após a coleta de dados será efetuada uma triangulação de dados para validação, ou seja, as evidências serão trianguladas para minimizar erros de interpretação do pesquisador, sendo que conforme afirma Godoy (2010) a triangulação dos dados possibilita que a pesquisa tenha fidedignidade e validade, a visão deste autor é reforçada por Yin (2005) que menciona que os constructos somente serão validados quando o pesquisador adota em suas pesquisas quatro princípios básicos: emprega múltiplas fontes de evidência para coleta de dados, efetua a triangulação dos dados, criar uma base de dados do estudo de caso, manter o encadeamento de evidências e ter cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas.

A triangulação de dados será feita nos dados e informações que surgirem nas entrevistas, na observação não participante e na análise documental com o intuito de minimizar os erros de interpretação do pesquisador e com o intuito de confirmar as evidências coletadas pelos instrumentos de coleta utilizados na presente pesquisa, o emprego desta ferramenta possibilita evitar que os entrevistados possam assumir papéis, que documentos disponibilizados sigam interesses de algum membro da rede, ou seja, as evidências serão confirmadas, pois serão certificadas quanto a validade por meio da triangulação dos dados.

Os dados coletados por meio das entrevistas semi-estruturadas serão tratados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2009) que afirma que a análise de conteúdo utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, ou seja, trata-se de um conjunto de técnicas para analisar informações coletadas, sendo que as informações por meio desta ferramenta são decodificadas, para executar a análise são necessárias três etapas que 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

O conceito de Bardin (2009) sobre análise de conteúdo é compartilhada por Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), que a descrevem como um conjunto de várias técnicas que visam descrever o conteúdo transmitido no processo de comunicação, seja a comunicação expressa por meio de textos ou fala, o principal propósito da utilização da análise de conteúdo consiste em resumir as principais ideias nos discursos dos respondentes das entrevistas propostas nesta pesquisa. Minayo (2007, p. 316), reforça que “a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”. O pesquisador realizará a análise de conteúdo neste estudo para tratamento dos dados coletados pelas entrevistas semi-estruturadas.

A análise de dados originados pela observação não participante consistiu em releitura sistemática do diário de campo, sendo que, o diário de campo foi preenchido com as informações coletadas pelo pesquisador por meio do diário de observação, no diário de campo constam dados como data da observação, horário e transcrição do discurso e o comportamento dos membros da rede acerca do processo de transferência de conhecimentos em comunidades de práticas. Minayo e Deslandes (2008) reforçam a importância do diário de campo para análise de dados observacionais, segundo eles é necessário que o pesquisador efetue releitura de forma sistemática do diário de campo para extrair percepções do grupo investigado sobre as questões de pesquisa do estudo.

A classificação dos dados consiste na leitura destes, fazendo-se os questionamentos elaborados com base no referencial teórico, devem ser feitas leitura e releituras exaustivas dos textos, identificando estruturas de relevância, ideias centrais e momentos-chave sobre o tema, confrontando o material recolhido com os pressupostos, hipóteses e categorias analíticas teoricamente construídas (MINAYO; DESLANDES, 1998).

A análise dos documentos foi efetuada com base no agrupamento de documentos da rede sobre as questões do estudo, ou seja, na análise buscou selecionar e classificar documentos relacionados ao escopo da pesquisa, o processo de análise consistiu em três etapas:

- (a) Selecionar os documentos digitais e físicos que abordam o escopo da presente pesquisa (comunidades de práticas e transferência do conhecimento);
- (b) Agrupar os documentos em categorias, destacando trechos associados conforme referencial teórico proposto para a pesquisa;
- (c) Efetuar a triangulação das evidências coletadas por meio das entrevistas semiestruturadas, observação não participante e da análise documental para identificar inter-relação entre as evidências.

3.7.5 Relatório de caso

O relatório de estudo de caso segundo Yin (2010) consiste em um documento que tem a função de guiar o pesquisador na elaboração do projeto de pesquisa, o autor reforça que o pesquisador deve conhecer as técnicas de pesquisa para que consiga produzir um relatório que realmente seja capaz de auxiliar o pesquisador a responder as questões de pesquisa e consequentemente alcançar os objetivos propostos na pesquisa. No presente estudo foi adotado o modelo de Estruturas Analíticas Lineares que de acordo com Yin (2010) é composto dos itens: abordagem padrão com o problema de pesquisa, revisão da literatura, métodos empregados na pesquisa, instrumento de coleta de dados, análise dos dados e conclusões.

Na próxima seção deste estudo serão descritos os tópicos que estarão presentes do protocolo do estudo de caso, sendo que o protocolo do estudo de caso além de aumentar a validade da pesquisa possibilita a replicação da pesquisa com resultados semelhantes.

3.7.6 Visão Geral do Projeto

✓ Título: O papel das comunidades de práticas na de transferência de conhecimentos sob a perspectiva de redes.

Questão de Pesquisa: A questão de pesquisa do estudo é ausência de um modelo consolidado e integrativo dos fatores intervenientes na transferência de conhecimento em comunidades de práticas.

✓ Objetivo Geral: Este estudo consiste em entender a interveniência da operação de comunidades de práticas na transferência de conhecimento.

✓ Objetivos Específicos: Elaborar um inventário de proposições sobre como as comunidades de práticas favorecem a transferência de conhecimentos entre organizações na Rede Intersel, oferecer fundamentos para elaboração de proposta de modelo teórico para demonstrar como comunidades de práticas propiciam ambiente favorável para potencializar a transferência de conhecimentos entre organizações.

3.7.7 Procedimentos de coleta de dados

- Local visitado: Rede de profissionais de Recursos Humanos Intersel (Rede Intersel);
- ✓ Endereço: Rua: Coriolano, 864 - Vila Romana, São Paulo - SP, 05047-000, reuniões em auditórios cedidos por membros de organizações associadas;
- ✓ Preparação para a visita: contato prévio por correspondência eletrônica com a coordenadora do grupo e contato telefônico, para obter autorização para a presente pesquisa;
- ✓ População: Profissionais de Recursos Humanos de 42 organizações, situadas na cidade de São Paulo, Guarulhos – SP e Arujá – SP e 2 participantes independentes;
- ✓ Pessoas a serem entrevistadas: 15 membros da rede Intersel serão entrevistados.

3.7.8 Procedimentos de Campo

- ✓ Início do procedimento: acesso ao local, retirada de credenciais para acesso a reunião;
- ✓ Apresentação aos participantes: Apresentação do pesquisador, objetivo da pesquisa, instrumentos que serão empregados na pesquisa e informações sobre a proteção dos dados coletados pela pesquisa.
- ✓ Questões de Pesquisa para o pesquisador e para o entrevistado: utilização do roteiro de entrevista semi-estruturada desenvolvido neste estudo que foi previamente aplicado em três acadêmicos especialistas que estudam a temática da “transferência de conhecimentos”.

3.7.9 Instrumentos de coleta de dados

- ✓ Roteiro de Entrevista: empregado roteiro de entrevista com o intuito de nortear os rumos da entrevista pelo pesquisador, as etapas de preparação da entrevista, apresentação, condução e finalização foram efetuadas em cada entrevista;
- ✓ Quantidade de entrevistas: 15 membros da rede Intersel;
- ✓ Roteiro de Observação: as observações serão realizadas com o auxílio de roteiro, isto permitirá que o pesquisador observe questões relacionadas aos objetivos e propósitos da presente pesquisa, sendo assim os dados obtidos poderão contribuir para a resposta ao problema de pesquisa;
- ✓ Coleta de dados secundários: coleta dos dados documentais aderentes ao escopo da pesquisa, ou seja, que possibilitem esclarecer o problema de pesquisa, ou seja, evidências da rede Interse que

ofereçam bases para elaborar um modelo consolidado e integrativo dos fatores intervenientes na transferência de conhecimento em comunidades de práticas. Os documentos secundários da rede Intersel selecionados são:

- (a) Consulta ao site da rede Intersel;
- (b) Convites para participação em reuniões;
- (c) Modelo de confirmação de presença nas reuniões;
- (d) Pesquisas de benchmarking e;
- (e) Calendário anual de reuniões.

- ✓ Tipo de Validade: protocolo de estudo de caso, realização de pré-teste, fontes múltiplas de evidências e triangulação de dados;
- ✓ Esboço do Relatório de caso: redação do relatório conforme o modelo de Estruturas Analíticas Lineares, relato de documentos relevantes obtidos, lista de Entrevistados (nome, função, local, tipo de procedimento e data) e relatório de Observação.

3.7.10 Análise de dados

- ✓ **Procedimentos e métodos de análise de dados das entrevistas:** Análise de conteúdo das entrevistas comparando com o referencial teórico e associação com as categorias surgidas no referencial teórico. Utilização de um roteiro para aplicação das entrevistas.
- ✓ **Procedimentos e métodos de análise de dados da observação:** Notas extraídas do diário de campo, utilização do roteiro de observação, agrupamento das notas de campo.
- ✓ **Procedimentos e métodos de análise de dados da análise documental:**
 - (a) Levantar e selecionar documentos digitais e físicos que tem aderência com o escopo da presente pesquisa;
 - (b) Classificar os documentos em categorias de acordo com o referencial teórico da pesquisa (redes organizacionais, comunidades de práticas e transferência de conhecimentos);
 - (c) Relacionar as evidências coletadas nas entrevistas e por meio da observação não participante

com as evidências obtidas por meio da análise documental;

d) Relacionar evidências oriundas da análise documental com o referencial teórico.

✓ **Relatório do estudo de caso:** redação final do relatório de caso, utilizando o modelo de Estruturas Analíticas Lineares proposto por Yin (2010), contemplando abordagem padrão com problema da pesquisa, revisão da literatura, métodos usados, dados, análise dos dados e conclusões.

Estes são os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa, os procedimentos foram escolhidos, pois segundo o pesquisador será possível atingir os objetivos propostos no trabalho. Na próxima seção será efetuada a análise dos dados coletados na rede Intersel.

3.8 Coleta de Dados

Para a coleta de dados será utilizada a observação não participante que de acordo com Bechker (1972) é uma solução para investigar fenômenos complexos que demandam uma análise minuciosa, sendo ideal para análises descritivas e exploratórias ou quando se tem o objetivo de inferir sobre um fenômeno que remeta a certas regularidades, o conteúdo das observações segundo Bogdan e Biklen (1994) envolve uma parte descritiva e uma parte reflexiva. A parte descritiva compreende um registro minucioso que acontece no campo de estudo, ou seja, é composta pela descrição dos sujeitos, reconstrução dos diálogos dos sujeitos e descrição dos locais onde as reuniões ocorreram. Cabe frisar que quando a observação não participante ocorre o pesquisador não pode interferir ou influenciar os sujeitos da pesquisa ou interferir nos acontecimentos que possam ocorrer no contexto real.

A observação não participante na ótica de Gil (2006) consiste no não envolvimento do pesquisador com o objeto, sendo que também pode ser denominada de observação simples, pois o pesquisador é um espectador do objeto investigado. Esta visão é compartilhada por Moreira (2004) que entende que a observação não participante os sujeitos não sabem que estão sendo observados, não há interação do observador com o objeto, ou seja, não há envolvimento entre pesquisador e objeto. Este tipo de observação possibilita ao pesquisador analisar o desencadeamento dos fatos sem sua interferência. Apesar de seus benefícios o autor complementa que existem dificuldades na realização e do acesso aos dados.

A observação não participante será utilizada para levantar dados e comportamentos por meio da percepção e sensibilidade do pesquisador nas reuniões da comunidade de prática que é objeto deste estudo, ou seja, será efetuada uma ficha de observação com todos os acontecimentos evidenciados nas reuniões para posterior análise do conteúdo. A observação não participante foi o instrumento escolhido para esta pesquisa, pois irá proporcionar perceber comportamentos, ações e outras manifestações dos membros da rede Intersel que não seria possível por meio de outros instrumentos, como por exemplo, questionários, entrevistas ou outros instrumentos, etc, no Quadro 12, é apresentada a agenda de observações realizadas na rede Intersel.

Quadro 12 – Agenda de observações realizadas na rede Intersel

DATA E HORA	LOCAL	DESCRIÇÃO
21/09/2017 13h45 às 16h45	Auditório da Unimed (Guarulhos)	JOGO CORPORATIVO: “Mercadores do Universo - Times Fortes, Empresas Vencedoras”
19/10/2017 13h45 às 16h45	Auditório da Trilha Empregos (Guarulhos)	PALESTRA Reforma Trabalhista e os Reflexos nas Negociações Coletivas
15/03/2018 13h45 às 16h45	Auditório da Trilha Empregos (Guarulhos)	PALESTRA E-Social e a Reforma Trabalhista
19/04/2018 13h45 às 16h45	Auditório da Trilha Empregos (Guarulhos)	PALESTRA Liderança Participativa e Indústria 4.0
19/05/2018 13h45 às 16h45	Auditório da Unimed (Guarulhos)	PALESTRA Assédio Moral e os impactos na vida das pessoas e das organizações

Fonte: Autor

Outro instrumento que será empregado nesta pesquisa são as entrevistas semi- estruturadas, antes de elucidar o que são entrevistas semi-estruturadas é necessário conceituar entrevista que segundo Marconi & Lakatos (1999, p.9) “consiste no encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”, as entrevistas semi-estruturadas para Triviños (1987) tem como principal característica questionamentos básicos que são alicerçados em teorias, hipóteses e proposições que se relacionam com a pesquisa. Estes questionamentos podem gerar novas perguntas ou novas hipóteses ou proposições de acordo com as respostas dos entrevistados, o foco principal dos questionamentos seria colocado pelo investigador-entrevistador. O autor ressalta que a entrevista semi-estruturada favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença

consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Na compreensão de Manzini (1990), a entrevista semi-estruturada é voltada para um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas iniciais, complementadas por outras questões que vão surgindo no decorrer da entrevista, ou seja, na visão deste autor este tipo de entrevista possibilita que as informações surjam de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Os dois autores concordam que em entrevistas semi-estruturada é necessário utilizar um roteiro pré-definido com questionamentos básicos, eles afirmam que é possível planejamento prévio por parte do pesquisador na etapa de coleta de informações por meio de um roteiro com perguntas com o intuito de responder as questões de pesquisas e por consequência atingir os objetivos propostos pela pesquisa, neste caso o roteiro serviria como uma ferramenta de interação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa.

Na presente pesquisa a entrevista semi-estruturada será aplicada em 15 membros da rede Intersel com a finalidade de elaborar novos questionamentos a partir de um roteiro de perguntas iniciais que norteará a condução da entrevista por parte do pesquisador, o roteiro da entrevista semi-estruturada. Nesta pesquisa foi adotado o conceito de saturação teórica para delimitar o numero de entrevistados, pois durante a observação na participante o pesquisador percebeu que a partir da décima entrevista que as respostas dos entrevistados eram convergentes, pois a saturação teórica de acordo com Nascimento et, al. (2017) ocorre quando nenhum elemento novo é apresentando em novas entrevistas, pois as entrevistas anteriores apresentaram similaridades sobre o fenômeno investigado, sendo que neste caso o acréscimo de informações não são capazes de modificar a compreensão do fenômeno.

Nesta pesquisa a escolha pela utilização da saturação deve-se a aplicação de entrevistas semi-estuturadas de forma sequencial, com respostas abertas, sendo que durante o processo de transcrição das entrevistas o pesquisador identifica os tipos de respostas e anota repetições, neste caso quando a adição de entrevistas não possibilita novas informações sobre o fenômeno investigado, neste caso é identificada a saturação.

Esta pesquisa adotou as categorias/indicadores confiança e comprometimento presentes em redes interorganizacionais conforme o estudo de Bertóli et al. (2016) para classificar o grupo Intersel como uma rede interorganizacional. O Quadro 13 apresenta indicadores estudados por Bertóli et al. (2016).

Quadro 13 – Indicadores de redes interorganizacionais

CATEGORIA	CONCEITO	CONTEÚDO	INDICADORES
Sinais de comprometimento	Colocar-se à disposição para ações coletivas; não tirar proveito da dependência dos outros.	Atitudes e ações para atingir objetivos coletivos, ou ajudar outro ator, mesmo que pouco ou nada se ganhe.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participar regularmente de reuniões e decisões. ○ Ajudar o outro, mesmo sem benefício próprio imediato. ○ Assumir responsabilidades de ações conjuntas. ○ Percepção entre os atores quanto ao cumprimento dos acordos. ○ Existência de promessas de continuidade de relações entre os parceiros. ○ Comportamentos que evidenciam a disposição para continuidade dos relacionamentos.
Sinais de confiança	Colocar-se na dependência do outro.	Atitudes e ações nas quais o sujeito se expõe ao coletivo, ou fica na dependência do outro, ou dispõe seus recursos sem recorrer a mecanismos formais de controle.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Expor suas fraquezas e dependências aos demais. ○ Assumir responsabilidade cuja execução depende de outro, confiando que esse outro cumprirá. ○ Dispor seus recursos, de qualquer natureza, para serem usados por outros, sem necessidade de salvaguardas. ○ Comportamentos que indicam que o ator segue as regras e metas estabelecidas na rede. ○ Comportamentos e atitudes que mostram que os atores confiam na integridade das pessoas que fazem parte da rede.

Fonte: Adaptação de Bertóli et al. (2016).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Descrição da Rede Intersel

A rede investigada será a Intersel (Integração de Recrutamento, Seleção e Recursos Humanos), uma associação sem fins lucrativos que reúne profissionais da área de recursos humanos, sendo que o nível hierárquico varia entre gerentes e diretores, estes profissionais de recursos humanos são ligados a organizações, ou seja, efetivamente atuam na área em diversas organizações.

A missão da Intersel é promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus associados, agregando valores às organizações em que os membros atuam. Também tem como objetivo gerar ações efetivas na comunidade.

A história da Intersel data de 40 anos atrás e sua fundação ocorreu em 1974, quando alguns selecionadores de mão de obra da região de Guarulhos e da Vila Maria, movidos pelas dificuldades que encontravam em seu setor, começaram a se reunir uma vez por mês para compartilhar suas dúvidas e suas dificuldades e trocar informações que os ajudassem a solucioná-las.

Com o passar dos anos esse grupo foi despertando cada vez mais o interesse dos profissionais de diversas empresas e sentiu a necessidade de uma maior organização, a fim de dar suporte ao seu acelerado crescimento e às constantes mudanças do mercado. Neste contexto, elaborou-se um estatuto que definia objetivos e regras para o bom funcionamento do grupo. Nascia assim, no ano de 1978, a Intersel.

Desde a sua fundação a Intersel vem crescendo, sendo que atualmente conta com mais de 44 associados e 200 parceiros das diversas áreas de Recursos Humanos e vem contribuindo significativamente para uma maior conscientização e constante reciclagem de conhecimentos no setor. Abrangendo inicialmente a região de Guarulhos, o grupo cresceu e se desenvolveu rapidamente, e hoje estende sua atuação a empresas de toda a capital e Grande São Paulo. Novos integrantes chegam todos os meses, evidenciando o crescente aumento da busca por informação e troca de experiências como modo de aprimoramento profissional e empresarial.

A rede Intersel foi escolhida como unidade de análise para esta pesquisa, pois atua com transferência de conhecimentos entre profissionais apaixonados por recursos humanos há mais de 40 anos, sendo que o arranjo em que a Intersel está inserida é de comunidades de práticas, sendo assim para responder a questão de pesquisa será por quê a rede Intersel favorece o processo de

transferência de conhecimentos entre seus membros. Em uma análise mais ampla podemos afirmar que o conhecimento adquirido, compartilhado e transferido pelos membros da Intersel é interorganizacional, pois os membros atuam em organizações diferentes e utilizam os conhecimentos adquiridos ou aperfeiçoados na Intersel em suas organizações.

Para viabilizar a pesquisa foi solicitada autorização para a coordenação da Intersel por meio de um e-mail enviado pelo pesquisador no dia 23/08/2017, contudo não houve resposta, sendo assim no dia 28/08/2017 foi efetuado pelo pesquisador contato por meio de telefonema com a coordenadora da Intersel, nesta ocasião foi autorizada a pesquisa.

A primeira observação não participante ocorreu no dia 21/09/2017. Houve uma reunião com os membros na Intersel, reunião esta que ocorre mensalmente com um tema ligado a área de recursos humanos, nesta reunião haviam 40 membros presentes.

4.2 Descrição do Perfil dos Entrevistados

Alguns critérios foram utilizados para selecionar os entrevistados. Ao longo da observação não participante foi possível realizar *networking* com os membros do grupo Intersel, com isto a coleta de dados para elaborar esta pesquisa foi facilitada. Os critérios de escolha foram adotados com o propósito de selecionar membros com posições hierárquicas mais elevadas nas organizações em que atuam, como por exemplo, diretores, gerentes e analistas da área de recursos humanos e membros com posições estratégicas na rede, como por exemplo, a presidente e um membro do conselho. No quadro 14, o perfil dos entrevistados é descrito.

Quadro 14 – Perfil de Entrevistados do Grupo Intersel

PROFISSÃO	ORGANIZAÇÃO EM QUE ATUA	SEGMENTO	TEMPO DE PARTICIPAÇÃO NA INTERSEL
Consultora	Consultoria	Serviços	24 anos
Diretor de RH	Vitaqualy - Caçula	Varejo	7 anos
Analista de RH	Fermaz	Metalúrgica	20 anos
Diretor de RH	Tecfil	Pecas automotivas	15 anos
Consultora	Consultoria	Serviços	5 anos
Diretora de RH	Allergan	Farmacêutica	20 anos
Gerente de RH	Care Plus	Assistência médica	3 anos
Analista de RH	CIEE	Ensino	5 anos
Gerente de RH	Casa de David	Hospitalar	7 anos
Analista de RH	Realtek - Vasitex	Embalagens	11 anos
Gerente de RH	Lealfer	Siderúrgica	2 anos
Analista de RH	Lincoln Electric	Metalúrgica	8 anos
Consultora	Consultoria	Serviços	20 anos

Analista de RH	Puratos	Alimentício	15 anos
Gerente de RH	Phibro	Saúde animal	10 anos

Fonte: Autor

4.3 Resultados da Pesquisa Documental

A coleta de dados da pesquisa documental levantou os convites de participação para as reuniões do grupo Intersel enviados para os membros da rede, calendário anual das reuniões, pesquisas de benchmarking que são realizadas pela coordenação a pedido de membros do grupo, site da rede Intersel. Nas reuniões há um controle de frequência que é elaborado pela coordenação apenas com o intuito de confeccionar crachá de identificação durante as reuniões, um modelo deste controle foi solicitado para a coordenação da Intersel, porém na ocasião foi mencionado que estes controles não são arquivados, uma vez que não tem finalidade após o término das reuniões, ou seja, não foi possível ter acesso.

O site da Rede Intersel que será apresentado na Figura 4 foi selecionado, pois apresenta a missão, visão e valores da rede e os membros da rede, os membros da rede possuem login e senha e podem acessar conteúdos das reuniões a qualquer momento.

Figura 4 – Site da rede Intersel



Fonte: Intersel

Outro documento selecionado foi o convite para participação nas reuniões do grupo. Este documento é importante, pois como a participação no grupo é espontânea é necessário que a coordenação envie convite para cada reunião. No convite é informado o tema que será abordado, o modelo de convite será apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Convite para participação das reuniões Intersel

Convite 2017
19 de outubro (5ª feira)
às 13h45
no Auditório Trilha Empregos
Av. Salgado Filho, 193, Centro, Guarulhos

Pontos de referência: Trav. Av. Tiradentes, próximo à Praça Getúlio Vargas - continuação da Rua João Gonçalves, manter a esquerda.
2 Estacionamentos: um antes do endereço e outro depois logo na esquina

palestra: Reforma Trabalhista e os Reflexos nas Negociações Coletivas.

- ✓ Desejos e expectativas dos sindicatos patronais, laborais e empregados.
- ✓ As novas "moedas" de troca nos processos de negociação coletiva.
- ✓ Estratégias e táticas para administrar os impactos sindicais.
- ✓ As novas responsabilidades das lideranças frente a reforma trabalhista.
- ✓ A comunicação a serviço das negociações coletivas.

palestrante: Heli Gonçalves Moreira Jr.

Formado em Administração de Empresa e com mais de 26 anos de atuação na área de Recursos Humanos, participa ativamente de inúmeros programas institucionais e de desenvolvimento de pessoas. Há 15 anos é sócio-diretor da HGM Consultores, treinando grupos de gerentes e supervisores na implantação e manutenção de programas de relações com os colaboradores, com ênfase nas áreas de administração de Recursos Humanos, Comunicação e Marketing interno. Conduz projetos de consultoria em diversas áreas, como: carreiras e sucessões, avaliação de desempenho e potencial, participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas, cargos e salários, negociações coletivas, entre outros. É especialista na área de Relações Trabalhistas e Sindicais, participando em diversos processos de negociação e conflitos coletivos do trabalho de alta complexidade e impacto, incluindo a elaboração e assessoria na montagem de planos de contingências. **Contatos: 11 4727-3139 - www.hgmconsultores.com.br**

Troca de Experiências com:

Karina Indústria	Ricardo Lacerda
Pandurata Alimentos.....	Edson Freitas
Tecfil Filtros	Dirceu Neto
Tower Automotive	José Aparecido
Rogério Sassarão Luiz	Vittaqualy Alimentos

patrocinadores

apoiladores

FAÇA SUA INSCRIÇÃO

- ✓ Associados sem custo
- ✓ Não Associados R\$50,00
- ✓ Profissionais de RH desligados das empresas associadas 6 meses sem custo
- ✓ Profissionais de RH que não conhecem o grupo 1ª reunião sem custo
- ✓ Convidados

Contribuição social/doação:
1 pacote de leite em pó, itens que serão doados para o Larzinho - Lar Jesus Amor e Caridade

www.intersel.com.br

Fonte: Intersel.

No corpo do e-mail enviado com o convite para participação nas reuniões é enviado um comunicado informando qual o prazo de confirmação de participação, este documento foi selecionado porque expõe traços da informalidade da rede Intersel. O comunicado de confirmação de participação nas reuniões é apresentado através da Figura 6.

Figura 6 – Comunicado para confirmação de participação nas reuniões



Fonte: Intersel

A coordenação da rede Intersel realiza pesquisas de benchmarking conforme solicitação dos membros. A tabulação da pesquisa é encaminhada ao membro que solicitou por e-mail e é possível que todos os membros da rede acessem por meio da área do associado que esta disponível no site. O modelo de pesquisa de benchmarking é apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo da Intersel de benchmarking

03/12/2018

Yahoo Mail - Indicadores de R&S e Teste

Indicadores de R&S e Teste

De: Benchmarking Intersel (benchmarking@intersel.com.br)

Para: benchmarking@intersel.com.br

Data: sexta-feira, 9 de fevereiro de 2018 10:23 BRST

Estamos divulgando esta pesquisa a pedido de nossos associados e parceiros. Precisamos da colaboração nas seguintes questões sobre:

Quanto dias em média, demora para efetuar a contratação para as posições abaixo:

• Gerentes;

• Coordenadores;

• Supervisores;

• Demais níveis;

São usados nos processos de seleção algum teste comportamental que não sejam DISC, PI ou MBTI?

Resposta:

Agradecemos a colaboração e divulgaremos o resultado em breve.

Recursos Humanos

Se desejar cancelar o recebimento dos e-mails do Grupo Intersel informe através deste E-MAIL

1/1

Fonte: Intersel

O último documento selecionado para a pesquisa foi o calendário anual das reuniões da rede Intersel. O calendário anual informa o cronograma e os temas que serão tratados durante o ano nas reuniões da rede, o calendário anual será apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Calendário anual de reuniões da Intersel

Intersel
Desenvolvimento Humano

Associados, Patrocinadores e Parceiros
Desejamos que boas oportunidades aconteçam todos os dias.
Programa-se para as reuniões de 2018.

<p>22 FEV - 5ª FEIRA Palestra: Neurociência e Produtividade Palestrante: Thiago Cury</p> <p>15 MAR - 5ª FEIRA Palestra: E-social e a Reforma Trabalhista Palestrante: Odaí Fantoni</p> <p>19 ABR - 5ª FEIRA Palestra: Liderança Participativa e Indústria 4.0 Palestrante: Washington Zucoloto</p> <p>17 MAI - 5ª FEIRA Palestra: Assédio Moral Palestrante: Bazz Estratégia e Operação de RH</p> <p>14 JUN - 5ª FEIRA Palestra: Academia de Liderança de Alta Performance para Alcançar Resultados Palestrante: Federico Guillermo Mauro Case: Planejamento estratégico e as ações para alcançar as metas e resultados. Apresentação: Metalúrgica Golin</p>	<p>19 JUL - 5ª FEIRA Palestra: Gestão com Espiritualidade: a Cultura que Agrega Pessoas, Empresas e a Comunidade Palestrante: Rogeryo Leite</p> <p>16 AGO - 5ª FEIRA Case: Gestão de Pessoas Agregando Valor ao Negócio Apresentação: Unimed Guarulhos Case: Programas de Estágio e Trainee Apresentação: NSK Brasil</p> <p>20 SET - 5ª FEIRA Palestra: a definir Palestrante: </p> <p>18 OUT - 5ª FEIRA Palestra: a definir Palestrante: </p> <p>30 NOV - 5ª FEIRA Confraternização</p>
---	---

O convite com o conteúdo e local de cada reunião será encaminhado com antecedência de até 8 dias. Contribua indicando temas e palestrantes para nossas reuniões ou inscreva-se para apresentar algum projeto da empresa em que você trabalha.

APOIADORES
P4 Brasil
RH AQUI

PATROCINADORES
TRILHA EMPREGOS
Unimed Guarulhos

www.intersel.com.br

Fonte: Intersel

4.4 Resultados da Observação não Participante

A primeira reunião acompanhada ocorreu no dia 21/09/2017. O tema abordado nesta reunião foi Mercadores do Universo. Nesta palestra o conteúdo visava demonstrar a importância das

relações entre empresas. A agenda das reuniões da rede que foram acompanhadas será apresentada no Quadro 15.

Quadro 15 – Agenda de Acompanhamento de Reuniões

DATA E HORA	LOCAL	CONTEÚDO DA REUNIÃO	PALESTRA
21/09/2017 13h45 às 16h45	Auditório da Unimed (Guarulhos)	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	Jogo corporativo: “mercadores do universo - times fortes, empresas vencedoras”
19/10/2017 13h45 às 16h45	Auditório da Trilha Empregos (Guarulhos)	IMPACTOS DA REFORMA TRABALHISTA	Reforma trabalhista e os reflexos nas negociações coletivas
15/03/2018 13h45 às 16h45	Auditório da Trilha Empregos (Guarulhos)	EFEITOS DO e-SOCIAL E REFORMA TRABALHISTA	E-social e a reforma trabalhista
19/04/2018 13h45 às 16h45	Auditório da Trilha Empregos (Guarulhos)	LIDERANÇA NA INDÚSTRIA 4.0	Liderança participativa e indústria 4.0
19/05/2018 13h45 às 16h45	Auditório da Unimed (Guarulhos)	ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES	Assédio moral e os impactos na vida das pessoas e das organizações

Fonte: Autor

As anotações do diário de campo das observações foram coletadas com utilização do roteiro de observação que será apresentado no Apêndice III, o propósito do emprego deste instrumento foi analisar características/indicadores de redes interorganizacionais, aspectos ligados a comunidades de práticas, a dinâmica da transferência de conhecimentos e fatores que potencializam a transferência de conhecimentos em comunidades de práticas. Cabe frisar que a priori estes fatores foram apresentando no referencial teórico, ou seja, são a princípio teóricos. No Quadro 16 os sinais e indicadores de redes interorganizacionais conforme Bertóli et al. (2016) da rede Intersel serão apresentados.

Quadro 16 – Sinais e Indicadores de Redes Inteorganizacionais na Intersel

SINAIS E INDICADORES DE REDES INTERORGANIZACIONAIS				
	REUNIÕES ACOMPANHADAS			
	21-09-17	19-10-17	15-03-18	19-04-18
Confiança	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Comprometimento	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Cooperação	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Interesses Comuns	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Problemas comuns	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não

Fonte: Autor.

As características teóricas de comunidades de práticas também foram observadas nas reuniões da rede Intersel, pois como se trata de um grupo que não se denomina como uma comunidade de prática por meio da identificação destas características foi possível definir que a rede Intersel é uma comunidade de práticas. As características de comunidades de práticas são expostas no Quadro 17.

Quadro 17 – Características de Comunidades de Práticas da Intersel

CARACTERÍSTICAS DE COMUNIDADES DE PRÁTICAS				
	REUNIÕES ACOMPANHADAS			
	21-09-17	19-10-17	15-03-18	19-04-18
Interação	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Grupos com mais links	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Partilha de interesses comuns	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Participação espontânea	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Relacionamentos fora do ambiente do grupo	()sim ()não (x) não percebido	()sim ()não (x) não percebido	()sim ()não (x) não percebido	()sim ()não (x) não percebido

Fonte: Autor

A troca de experiências entre os membros, o compartilhamento de práticas e os problemas comuns foram observados nas reuniões da rede Intersel. Estes mecanismos possibilitam a transferência de conhecimentos entre os membros da rede e consequentemente entre organizações. O Quadro 18 apresenta o resultado da observação na rede Intersel sobre transferência de conhecimento.

Quadro 18– Transferência de Conhecimentos na Intersel

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO				
	REUNIÕES ACOMPANHADAS			
	21-09-17	19-10-17	15-03-18	19-04-18
Troca de experiências	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Compartilhamento de práticas, processos e tecnologia	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Problemas comuns	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não

Fonte: Autor

No Quadro 19 são apresentados os fatores teóricos que potencializam a transferência de conhecimentos espontaneidade, informalidade, apoio das organizações e engajamento mútuo, que foram observados na rede Intersel.

Quadro 19 – Fatores que Potencializam a Transferência de Conhecimento Observados

FATORES QUE POTENCIALIZAM A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM COMUNIDADES DE PRÁTICAS				
	Reuniões Acompanhadas			
	21-09-17	19-10-17	15-03-18	19-04-18
Espontaneidade	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Informalidade	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Apoio das Organizações	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não
Engajamento Mútuo	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não	(x)sim ()não

Fonte: Autor

4.5 Resultados das Entrevistas em Profundidade

As entrevistas com os membros selecionados da rede Intersel foram realizadas no período de 01/08/2018 até 20/11/2018. Foi utilizado o roteiro de entrevistas conforme APÊNDICE I para que evitar que a entrevista não abordasse temas relacionados aos objetivos da pesquisa. A duração

média das entrevistas foi de 45 minutos e foram realizadas de forma presencial com auxílio de gravação. Posteriormente todas as entrevistas foram transcritas conforme Quadro 20.

Quadro 20 – Análise de conteúdo das entrevistas na rede intersel

ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS - INTERSEL				
Categorias de Análise				
Entrevistados	CONFIANÇA	COMPROMETIMENTO	APOIO DAS ORGANIZAÇÕES	INFORMALIDADE
1º Entrevistado	Existe uma relação de confiança entre os membros do grupo.	Membros comprometidos, uma vez que sua participação é espontânea.	Sempre recebi apoio das organizações para participar de reuniões e implantar conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, comunicação e interação entre os membros é aberta, por meio de e-mail e telefone.
2º Entrevistado	Existe uma relação de confiança entre os membros do grupo.	Engajamento mútuo dos membros, pois partilham interesse comum pela área de recursos humanos.	A organização em que atuo apoia minha participação nas reuniões e na implantação dos conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, tudo é muito informal e aberto.
3º Entrevistado	Existe relação de confiança entre os membros do grupo.	A participação espontânea gera maior engajamento dos membros.	Sempre fui apoiada pelas organizações em que atuei, tanto para participar das reuniões como para implantar conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções ou punições.
4º Entrevistado	Existe uma relação com os membros do grupo, são pessoas sérias.	A participação voluntária gera maior engajamento dos membros	Existe apoio sim, tenho autonomia para participar das reuniões e implantar os conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções ou punições.
5º Entrevistado	Confiança plena nos membros do grupo.	Existência de engajamento mútuo dos membros, pois partilham interesse comum.	Recebo apoio da organização em que atuo, tanto para participar das reuniões como para implantar os conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções ou punições.
6º Entrevistado	Existe relação de confiança entre os membros do grupo.	Engajamento dos membros, pois partilham interesses comuns.	Sempre recebi apoio das organizações em que atuei, tanto para participar das reuniões como para implantar os conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções ou punições.
7º Entrevistado	Existência de relação de confiança entre os membros do grupo.	A participação espontânea gera maior engajamento para participar das reuniões do grupo.	Sempre recebi apoio das organizações em que atuei, tanto para participar das reuniões como para implantar conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções ou punições.
8º Entrevistado	Existe relação de confiança entre membros do grupo, pois trata-se de um grupo idôneo.	A informalidade do grupo gera maior engajamento.	Sempre recebi apoio da organização, tanto para participar das reuniões como para implantar conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções e punições.
9º Entrevistado	Existe relação de confiança entre os membros do grupo.	As pessoas se sentem bem no grupo, isto propicia maior engajamento.	Recebo apoio da organização, tanto para participar das reuniões como para implantar conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções e punições.
10º Entrevistado	Confiança plena nos membros do grupo.	A participação espontânea gera maior comprometimento com o grupo.	Recebo apoio da organização, tanto para participar das reuniões como para implantar conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções e punições. Comunicação baseada na informalidade
11º Entrevistado	Existe relação de confiança entre os membros do grupo.	Há maior engajamento, pois os membros participam de forma espontânea.	Recebo apoio da organização, tanto para participar das reuniões como para implantar conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções e punições.
12º Entrevistado	Existe relação de confiança entre os membros do grupo.	A participação espontânea gera maior engajamento dos membros do grupo.	Recebo apoio da organização, tanto para participar das reuniões como para implantar conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções e punições.
13º Entrevistado	Existe relação de confiança entre os membros do grupo.	Participação voluntária gera maior engajamento dos membros.	Recebo apoio da organização para participar das reuniões e implantar conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções e punições.
14º Entrevistado	Existe relação de confiança entre os membros do grupo.	Participação espontânea gera maior engajamento.	Recebo apoio da organização para participar das reuniões e implantar conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções e punições.

15º Entrevistado	Existe relação de confiança entre os membros do grupo.	A informalidade do grupo gera maior engajamento dos membros.	Recebo apoio da organização para participar das reuniões e implantar os conhecimentos compartilhados.	Ausência de regras formais, sanções e punições.
------------------	--	--	---	---

Fonte: Autor

As entrevistas efetuadas com os membros da rede Intersel foram agrupadas e analisadas por meio de categorias. Neste estudo as categorias selecionadas derivaram da teoria e foram abordadas no referencial teórico, as categorias são confiança (Giglio, 2011) e comprometimento (Wegner et al. 2011) que estão presentes em redes interorganizacionais e o apoio das organizações (Hartung e Oliveira, 2013) e informalidade (Wilbert, 2015) que são características de comunidades de práticas. O Quadro 20 expõe a análise de conteúdo das 15 entrevistas realizadas na rede Intersel de acordo com as categorias selecionadas.

As respostas dos membros sobre as categorias analisadas na rede Intersel foram convergentes, pois os membros mencionaram que existe relação de confiança entre eles, que são comprometidos com o grupo. Afirmaram também que as organizações em que atuam apoiam sua participação no grupo e que a informalidade é uma característica importante na rede Intersel.

Foi identificada a saturação teórica a partir da décima entrevista, uma vez que as entrevistas apresentaram convergências sobre o fenômeno investigado e que a aplicação de novas entrevistas não possibilitaria modificar a compreensão do fenômeno, ou seja, mesmo com o acréscimo de novas informações a compreensão do fenômeno não é modificada, este entendimento de saturação teórica está alinhado com a afirmação de Nascimento et al. (2017) que mostram que a saturação ocorre quando nenhum elemento novo é apresentando em novas entrevistas, pois as entrevistas anteriores apresentaram similaridades sobre o fenômeno investigado, sendo que neste caso o acréscimo de informações não é capaz de modificar a compreensão do fenômeno.

5 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será discutida a síntese e a análise dos dados coletados na rede Intersel para verificar se existem convergências com o alinhamento teórico desta pesquisa, ou se não existe relação empírica com a teoria.

5.1 Triangulação dos dados coletados na rede Intersel

Os dados coletados por meio das entrevistas, observação não participante e pesquisa documental foram analisados por meio da aplicação de categorias. As categorias selecionadas para análise surgiram no referencial teórico. As categorias são a confiança entre membros da rede Intersel, o comprometimento dos membros, o apoio das organizações e a informalidade da rede Intersel. A análise será exposta no Quadro 21.

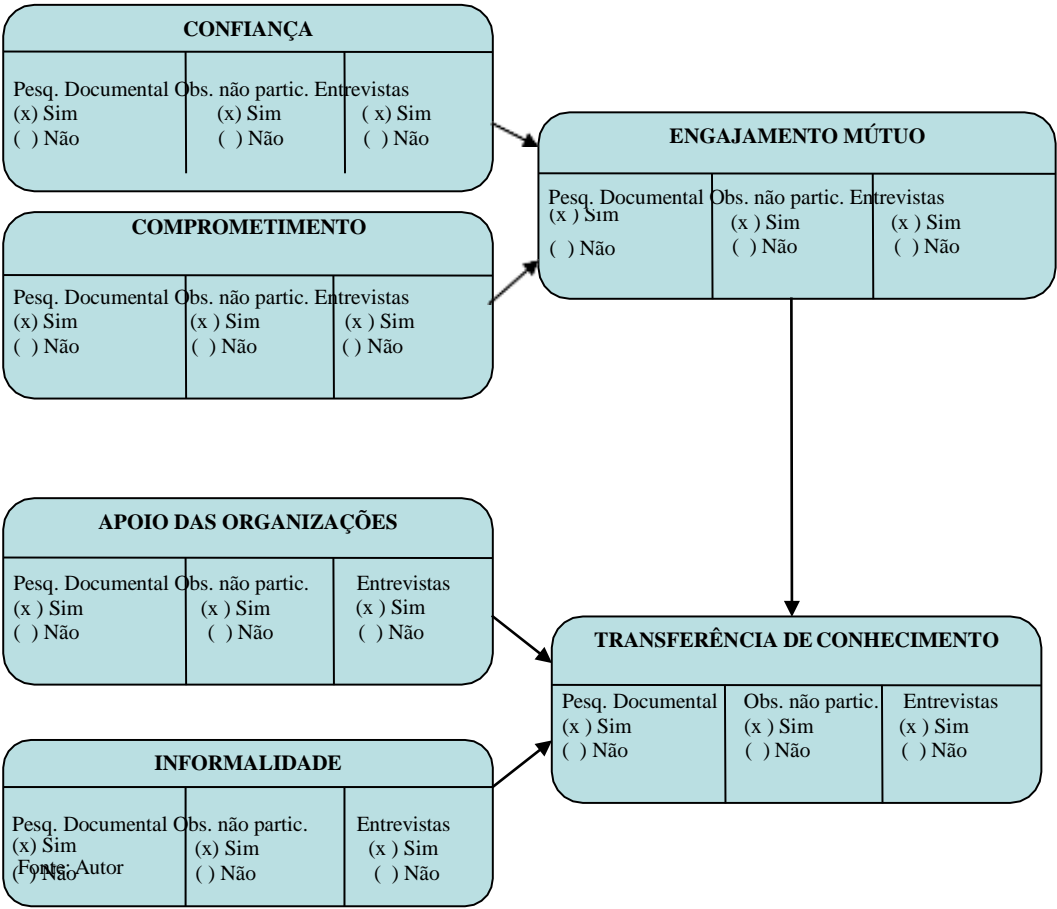
Quadro 21– Convergência dos dados coletados na rede Intersel

CONVERGÊNCIA DOS DADOS COLETADOS NA REDE INTERSEL				
INSTRUMENTOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE			
	CONFIANÇA	COMPROMETIMENTO	APOIO DAS ORGANIZAÇÕES	INFORMALIDADE
Entrevistas	Os membros da rede afirmaram que existe confiança entre eles	Existe comprometimento entre os membros, pois partilham interesses comuns e participam da rede de forma espontânea, sem nenhuma pressão.	As organizações apoiam tanto liberando os participantes no horário de expediente para participarem das reuniões como para colocar em prática conhecimentos	Não existe regra formal, sanção ou qualquer restrição. Para confirmar a presença nas reuniões basta enviar e-mail com uma semana de antecedência
Observação não participante	Há compartilhamento de informações estratégicas no grupo. No momento de troca de experiências, solicitam indicações para vagas em aberto nas suas organizações.	A observação não participante identificou que em todas as reuniões são discutidos problemas comuns aos membros do grupo e o interesse de participar do grupo é espontâneo, sendo assim as reuniões estão sempre com alto quórum, ou seja, os membros são comprometidos com o grupo.	Nas reuniões sempre havia quórum elevado, mesmo ocorrendo em horário de expediente. Na troca de experiências membros citaram que colocaram em prática conhecimentos compartilhados	Existe apenas controle de presença nas reuniões, mas se não comparecer não há sanção. O controle de frequência apenas é empregado para confecção de crachá.
Pesquisa documental	Os convites para as reuniões mencionam que há momentos para troca de experiências entre os membros, neste momento são compartilhadas informações estratégicas.	A pesquisa documental teve acesso ao convite para as reuniões, sendo que as reuniões são relacionadas a temas da área de recursos humanos, ou seja, os membros possuem interesse comum pela área de recursos humanos. Devido ao interesse comum os membros são mais comprometidos.	Os convites para algumas reuniões do grupo mencionam que no final da reunião alguns membros do grupo compartilham informações sobre como sua organização está “lidando” com o assunto tratado na reunião.	Não foi possível coletar o controle de frequência das reuniões. No e-mail que contém o convite para participação nas reuniões há a informação que é possível confirmar a presença em cada reunião com um dia de antecedência.

Fonte: Autor

Os dados coletados por meio das entrevistas semi-estruturadas, 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. Com isto é possível afirmar que existe confiança entre os membros da rede Intersel, que os membros são comprometidos com o grupo, pois partilham interesse comum e que as organizações em que os membros atuam apoiam sua participação, pois autorizam que os colaboradores se ausentem do trabalho para participar das reuniões do grupo. As organizações também propiciam ambiente favorável para que eles coloquem em prática os conhecimentos compartilhados pelo grupo e que a rede Intersel é informal, uma vez que os membros participam de forma espontânea e não existem regras ou normas formais. Na Figura 9 é apresentada a síntese da triangulação de dados.

Figura 9 – Síntese da triangulação de dados



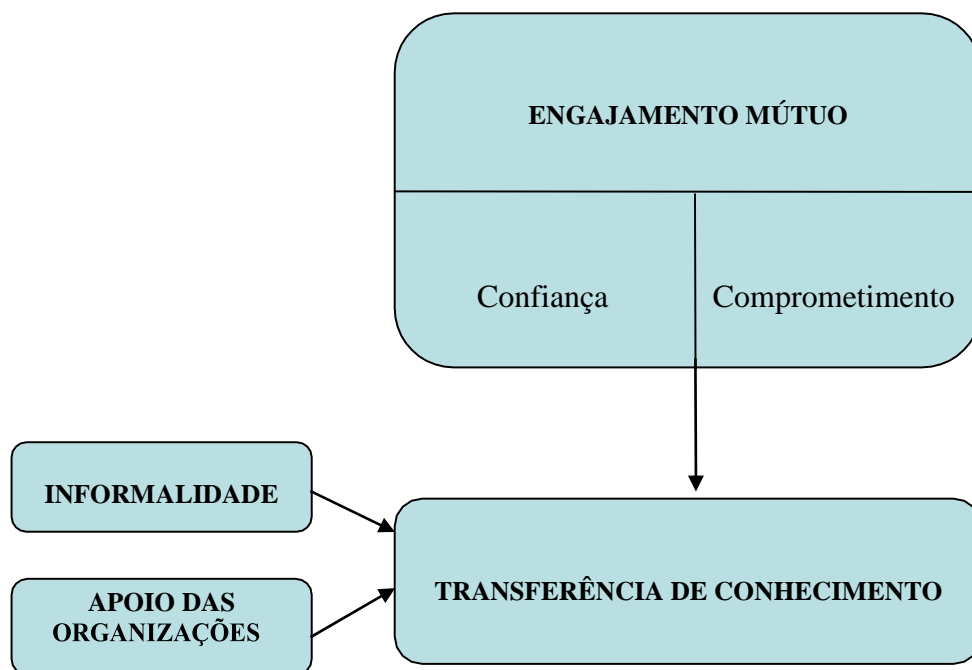
Fonte: Autor

A Figura 9 apresenta a síntese da triangulação de dados, o resultado da triangulação permite afirmar que a confiança e o comprometimento formam o engajamento mútuo, o engajamento mútuo, o apoio das organizações e a informalidade são fatores intervenientes na transferência de conhecimento.

5.3 Modelo Teórico Proposto para Transferência de Conhecimentos na rede Intersel

A proposta de modelo teórico foi elaborada com a aglutinação de fatores interveniente mencionados no referencial teórico, estes fatores também foram observados no campo da pesquisa, a proposta de modelo teórico para a transferência de conhecimento é apresentada na Figura 10.

Figura 10 – Proposta de Modelo Teórico para Transferência de Conhecimento em CoPs



Fonte: Autor.

A proposta de modelo teórico para transferência de conhecimento em comunidades de práticas foi desenvolvida pela aglutinação de fatores que propiciam ambiente favorável. 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. Este atributo, na visão deste autor, é fundamental para tornar o ambiente propício para a transferência de conhecimento. Na visão de Lewis (2017) e Nistor et al. (2014) 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 (2015) como atributo importante e segundo estes autores isto torna o ambiente propício para a transferência de conhecimentos.

Nesta pesquisa o engajamento mútuo é composto pelas categorias de redes interorganizacionais confiança e comprometimento que são citados como base das redes interorganizacionais por Giglio (2011). Estes atributos foram identificados como preponderantes para potencializar a transferência de conhecimentos em comunidades de práticas após a análise dos dados coletados da rede Intersel, pois a análise proporcionou identificar por meio das convergências que os atributos são fundamentais para a transferência de conhecimentos na rede.

6 CONSIDERAÇÕES E PRINCIPAIS INFERÊNCIAS

O presente estudo se propôs a responder a questão de pesquisa referente à ausência de um modelo consolidado e integrativo dos fatores intervenientes na transferência de conhecimento em comunidades de práticas, sendo assim o objetivo do estudo consistiu em entender a interveniência da operação de comunidades de práticas na transferência de conhecimento, os resultados alcançados sugerem claramente uma indicação sobre a resposta a questão de pesquisa, pois os resultados da coleta de dados identificaram que os fatores intervenientes presentes na literatura também estão presentes na rede Intersel. O apoio das organizações em que os membros da rede Intersel atuam foi constatado pela triangulação dos dados coligidos, 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 convergência entre a literatura e o campo onde a pesquisa foi efetuada, uma vez que o apoio das organizações é mencionado por Hartung e Oliveira (2013), como fator que influencia a motivação dos participantes, as atividades e o 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 existesse qualquer regra formal ou controles eles com certeza deixariam de participar da rede, há controle de frequência pela coordenação, mas não há qualquer sanção ou restrição quando um determinado membro se ausenta das reuniões, neste sentido a teoria que 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 coligidos 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), no entendimento deste autor a informalidade cria a responsabilidade para que todos os indivíduos definam regras comuns de convivência, coordenação mutua 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, a informalidade é importante para o processo de

transferência de conhecimentos entre organizações.

A interveniência do engajamento mútuo também apresentou convergência entre a teoria que menciona na compreensão Lewis (2017) e Nistor et al. (2014) que a existência de engajamento mútuo ou senso de identidade neste tipo de arranjo é o diferencial para propiciar eficácia na transferência de conhecimentos. Na análise dos dados coligidos 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 possibilitam afirmar que o engajamento mútuo exerce interveniência na transferência de conhecimento na rede Intersel.

O aumento da compreensão sobre a interveniência por meio de fatores existentes em comunidades de práticas na transferência de conhecimento foi alcançado nesta pesquisa, foi possível através da convergência da teoria com o campo investigado sobre os fatores intervenientes existentes em comunidades de práticas na transferência de conhecimento elaborar um inventário dos fatores intervenientes na transferência de conhecimento, este inventário é composto pelos fatores:

- (a) Apoio das organizações exerce interveniência positiva na transferência de conhecimentos em comunidades de práticas;
- (b) A informalidade exerce interveniência positiva na transferência de conhecimento em comunidades de práticas e;
- (c) O engajamento mútuo exerce interveniência positiva na transferência de conhecimento em comunidades de práticas.

O inventário dos fatores intervenientes presentes em comunidades de práticas na transferência de conhecimentos possibilitou a apresentação de fundamentos para propor um modelo teórico para a transferência de conhecimento em comunidades de práticas. O modelo foi apresentado na Figura 10, à proposta de modelo foi concebida com a afirmativa que os fatores apoio das organizações, informalidade e engajamento mútuo exercem interveniência positiva na transferência de conhecimentos em comunidades de práticas. As principais inferências do estudo foram:

(1) Apoio das organizações e transferência de conhecimento em CoP's

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.

As organizações segundo a análise dos dados coletados autoriza que os colaboradores participem das reuniões da Intersel no horário de expediente e propiciam ambiente favorável para que coloquem em práticas os conhecimentos compartilhados, aprimorados ou adquiridos por meio do grupo, ou seja, a organização acaba por meio do colaborador membro da rede Intersel implantando novos processos, práticas e tecnologia, neste caso ela utiliza os conhecimentos para atingir os objetivos organizacionais.

Os dados coligidos no campo são convergentes com a teoria, sendo que 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, ou seja, existe interveniência positiva quando as organizações apoiam que seus colaboradores participem de comunidades de práticas.

(2) Informalidade E transferência de conhecimento em CoP's

A informalidade tem papel importante na transferência de conhecimentos em comunidades de práticas, 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, uma vez que, se interessam pelo mesmo assunto, neste caso se sofressem pressões ou sanções deixariam de participar da rede.

Os dados coligidos sobre este fator 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 coligidos na rede Intersel deixam evidente que a informalidade exerce interveniência positiva na transferência de conhecimento em CoP's. Sabbag (2007), reforça que a informalidade cria a responsabilidade para que todos os indivíduos definam regras comuns de convivência, coordenação mutua 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, a informalidade é importante para o processo de transferência de conhecimentos entre organizações.

(3) Engajamento mútuo e transferência de conhecimento em CoP's

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. O engajamento dos membros da rede também foi mencionado que existe uma relação de confiança entre eles, nesta pesquisa a confiança e o comprometimento compõe o engajamento mútuo, pois a confiança e comprometimento gera ambiente de coesão na rede. Os dados coligidos convergem com a teoria que compreende que o engajamento mútuo tem papel relevante na transferência de conhecimento, esta compreensão teórica é expressa por Lewis (2017) e Nistor et al. (2014) que afirmam que a existência de engajamento mútuo ou senso de identidade neste tipo de arranjo é o diferencial para propiciar eficácia na transferência de conhecimentos.

6.1 Limitações do estudo e sugestão de estudos futuros

Embora critérios para garantir a robustez do estudo tenham sido adotados e a proposta de 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 investigar um caso único, à natureza da pesquisa, limitando as generalizações, pois estudos quantitativos poderiam oferecer informações relevantes sobre a funcionalidade efetiva do modelo e estudos longitudinais poderiam fornecer mais informações sobre o fenômeno.

A escolha em investigar apenas uma comunidade de prática, no caso a rede Intersel também pode ser entendida como limitação do estudo, uma vez que a rede Intersel é uma madura, pois existe há mais de 40 anos e a maioria dos membros da rede possuem acima de 10 anos de participação, sendo assim os resultados poderiam não ser os mesmos em outras comunidades de práticas. Neste sentido 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

- ADAMI, Vivian; VERSCHOORE, Jorge Renato. Confiança em Relacionamentos Interorganizacionais Triádicos. **Revista Alcance**, v. 21, n. 2, 2014.
- ALLEN, Gary L. From knowledge to words to wayfinding: Issues in the production and comprehension of route directions. In: **International Conference on Spatial Information Theory**. Springer, Berlin, Heidelberg, 1997. p. 363-372.
- ALVARENGA NETO, Rivadavia C. Drummond de. **Gestão do Conhecimento em organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- 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.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. 2008.
- ANGELONI, MARIA TEREZINHA ANGELONI. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas**. Qualitymark, 2010.
- ANTONELLO, Claudia Simone; SCHMIDT GODOY, Arilda. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, 2010.
- ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA, Julio; LUIZ PASSADOR, João; SOUZA PASSADOR, Cláudia. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos ebape. br**, v. 9, 2011.
- 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.
- AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**, New York, 1984, Basic Books.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). **Lisboa: Edições**, v. 70, 2009.
- BARRALES-MOLINA, Vanesa; BENITEZ-AMADO, Jose; PEREZ-AROSTEGUI, María N. Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 9, p. 1355-1384, 2010.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. 2012.
- 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.
- BELEI, Renata Aparecida et al. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de educação**, n. 30, 2008.
- BERTÓLI, Nilson César et al. Proposta conceitual da confiança e do comprometimento como eixos ordenadores dos estados de redes, **Revista Espácios**, 2016.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo: administração**. Bookman editora, 2009.
- BHATT, Ganesh D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of knowledge management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.
- BRESMAN, Henrik; BIRKINSHAW, Julian; NOBEL, Robert. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of international business studies**, v. 30, n. 3, p. 439-462, 1999.
- 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 iintegration and task integration processes interact to foster value creation. **Journal of management studies**, v. 37, n. 3, p. 395-425, 2000.

BOGDAN, R. BIKLEN; BIKLEN, Sari. S. Investigação qualitativa em educação. **Porto: Porto Editora**, 1994.

BORGATTI, Stephen P. et al. Network analysis in the social sciences. **science**, v. 323, n. 5916, p. 892-895, 2009.

BORGATTI, Stephen P.; HALGIN, Daniel S. On network theory. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1168-1181, 2011.

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.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Stolen knowledge. **Educational technology**, v. 33, n. 3, p. 10-15, 1993.

BRUYNE, P. de; HERMAN, Jacques. SCHOUTHEETE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**, v. 3, 1977.

BUENO, Bruna; BALESTRIN, Alsones. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, 2012.

CAMPOS, Marcelo Moreira. **Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório**. 2003. Tese de Doutorado. University of Brasília.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São paulo: paz e terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignación y esperanza**. Madrid: Alianza Editorial, 2012.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Analise de Conteudo: considerac? es gerais, relac? es com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitac? es do metodo. **Informação & Sociedade**, v. 24, n. 1, 2014.

CHOO, Chun Wei; ROCHA, Eliana. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, p. 27-61, 2006.

CHOU, Hsin-Hui; ZOLKIEWSKI, Judy. Managing resource interaction as a means to cope with technological change. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 2, p. 188-195, 2012.

C DE SOUZA-SILVA, Jader; DAVEL, Eduardo. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.

CELLARD, André et al. A análise documental. **POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, v. 295, p. 2010-2013, 2008.

CHERMAN, Andrea; DA ROCHA-PINTO, Sandra Regina. Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, 2013.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do serviço público**, v. 55, n. 1-2, p. 89, 2004.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: **Strategic Learning in a Knowledge economy**. 2000. p. 39-67.

COOK, Scott DN; BROWN, John Seely. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

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. **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.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Working knowledge: How organizations manage what they know. **Harvard Business Press**, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence; WILSON, H. James. What's the big idea?: Creating and capitalizing on the best management thinking. **Harvard Business Press**, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, v. 5, 1994.

DE ARAÚJO DUTRA, Luiz Henrique. **Verdade e investigação: o problema da verdade na teoria do conhecimento**. EPU, 2001.

DE BORTOLI NETO, Adelino; TEIXEIRA, Hélio Janny. Métodos de estudo do trabalho administrativo. **Revista de Administraç ão da Universidade de São Paulo**, v. 19, n. 2, 1984.

DE CAMILLIS, Patricia Kinast; ANTONELLO, Claudia Simone. Um estudo acerca dos processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 11, n. 2, 2009.

DEMO, Pedro. Introdução à metodologia científica. **São Paulo: Atlas**, 1987.

DEMO, Pedro. **Política social, educação e cidadania**. Papirus Editora, 1994.

DEMO, Pedro. Metodologia científica em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1989. **Pesquisa e construção do conhecimento**, v. 2, 2000

DE SÁ FREIRE, Patrícia et al. Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 3, p. 15-38, 2013.

DE SOUZA ALVES, Camila; BARRETO, Juliana; MARTINS, Ricardo Silveira. Confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais e a Formação de Cadeias de Suprimentos. **Desafio online**, v. 3, n. 1, p. 41-52, 2015.

DIEDRICH, A.; GUZMAN, G. From implementation to appropriation: understanding knowledge management system development and introduction as a process of translation. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, p. 1273-1294, 2015.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. v. 48, n. 2, abr. 1983, p. 147-160.

DIXON, Nancy M. Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know. **Harvard Business School Press**, 2000.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand et al. **The coming of the new organization**. 1988.

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.

EASTERBY-SMITH, Mark; CROSSAN, Mary; NICOLINI, Davide. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of management studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

EBERS, Mark; JARILLO, J. Carlos. Preface: The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1997.

FELDMAN, Martha S.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FERREIRA, Luciene Braz; TORRECILHA, NARA; MACHADO, Samara Haddad Simões. A técnica de observação em estudos de administração. **ENCONTRO DA ANPAD**, v. 36, 2012

FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visualbooks, 2006.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GIGLIO, E. M. RYNGELBLUM, A. L. Uma investigação sobre o ator consumidor na rede de pirataria e uma proposta de alternativa de estratégia de combate. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, v.10, n. 4. 2009. p.131-155.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. Proposta e Sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 8, n. 1, 2011.

GIGLIO, Ernesto; PUGLIESE, Rosa Lucia; MARTINS SILVA, Roseli. Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 3, 2012.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Como delinear uma pesquisa bibliográfica. **Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p. 59-86, 2006.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMEZ, Gregorio R; FLORES, Javier; JIMÉNEZ, Eduardo. **Metodologia de la Investigacion Cualitativa**. Malaga: Ediciones Aljibe. 378p. (1996).

GOODE, William J.; HATT, Paul K. Como construir um questionário. **Métodos em Pesquisa Social**, v. 4, p. 171-218, 1972.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

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.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic management journal**, p. 473-496, 2000.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1.439-1493, 1999.

GRANOVETEER, M. Economic action and social structure. **American journal of sociology**, chicao, v.91, n.3, p.481- 510, nov.1985.

GRANOVETTER, Mark. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of economic perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

HALINEN, Aino; TÖRNROOS, Jan-Åke. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of business research**, v. 58, n. 9, p. 1285-1297, 2005.

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

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento científico**. 2000.

HOLSAPPLE, Clyde W.; JOSHI, Kshiti D. Description and analysis of existing knowledge management frameworks. In: Systems Sciences, 1999. HICSS-32. **Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on**. IEEE, 1999. p. 15 pp.

HOWELLS, Jeremy. Tacit knowledge. **Technology analysis & strategic management**, v. 8, n. 2, p. 91-106, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. **Gulf Professional Publishing**, 1997.

KEUPP, Marcus Matthias; PALMIÉ, Maximilian; GASSMANN, Oliver. The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 367-390, 2012.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Análise da relação de dependência empresa-rede na evolução de redes interorganizacionais. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 22) Año 2016**, 2016.

Kim, D. H. (1993). **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional**. In D. A.

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| Vol. 35 (Nº 2) Año 2014**, 2014.

JOHANNESSEN, Jon-Arild; OLAISEN, Johan; OLSEN, Bjørn. Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. **International journal of information management**, v. 21, n. 1, p. 3-20, 2001.

LAM, Alice. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. **Organization studies**, v. 21, n. 3, p. 487-513, 2000.

LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of Governance of Exchange Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 76-105, 1992.

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

LEE, Jeehae; SUH, Eui-ho; HONG, Jongyi. A maturity model based CoP evaluation framework: A case study of strategic CoPs in a Korean company. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 3, p. 2670-2681, 2010.

LEMOES, Bernardo; JOIA, Luiz Antonio. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 233-246, 2012.

LEROY, Frédéric; RAMANANTSOA, Bernard. The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: An empirical study. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 6, p. 871-894, 1997.

LESSER, Eric; PRUSAK, Larry. Communities of practice, social capital and organizational knowledge. **Information Systems Review**, v. 1, n. 1, p. 3-10, 1999.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli EDA. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Andrade; LAKATOS, Eva Maria. –5. reimp. 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.

MATTAR, Fauze N. Estratificação socioeconômica e pesquisas de marketing. **Mercado Global**, n. 96, p. 4, 1994.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica. **São Paulo: Atlas**, 2009.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review, Briarcliff Manor**, v. 20, n. 3, p. 709-734, July 1995.

MANZINI, Eduardo José. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26, p. 149-158, 1990.

MCDERMOTT, Richard. Learning across teams. **Knowledge Management Review**, v. 8, n. 3, p. 32-36, 1999.

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

MCINERNEY, Claire. Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 53, n. 12, p. 1009-1018, 2002.

MILES, R.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management review, berkeley**, v.27, n.3, spring, p.62-72, 1986.

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.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **O desafio da pesquisa social**. Pesquisa social: teoria, método e criatividade, v. 27, p. 9-29, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. Caminhos do pensamento: epistemologia e método. 2008.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of marketing**, v.58, p.20-38, jul. 1994.

MOSQUERA, Juan José Mourino. **Aprendizagem, Significado e Identidade em Comunidades de Prática**. ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto. Professores e Alunos: Aprendizagem, Significado e Identidade em Comunidades de Prática. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

NARDI, B.; WHITTAKER, S.; SCHWARZ, H. **It's Not What You Know, It's Who You Know: Work in the Information Age**. First Monday, v. 5, n. 5. May, 2000.

NEVES, Ana; VIDIGAL, SILVA Ricardo. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

NEWELL, Sue et al. **Managing knowledge work and innovation**. Palgrave Macmillan, 2009.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. Networks and organizations: Structure, form, and action. Boston: **Harvard Business School**, 1992.

NONAKA, Ikujiro et al. Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. **International Business Review**, v. 3, n. 4, p. 337-351, 1994.

NONAKA, Ikujiro; VON KROGH, Georg. Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation

theory. **Organization science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press, 1995.

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

NONAKA, Ikujiro. **The knowledge-creating company**. Harvard business review, v. 85, n. 7-8, 2007.

NONAKA, Ikujiro; UMEMOTO, Katsuhiko; SENOO, Dai. From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. **Technology in society**, v. 18, n. 2, p. 203-218, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, p. 54-90, 2008.

O'BRIEN, Dan. Introdução à Teoria do Conhecimento. **Lisboa: Gradiva. Tradução: Pedro Gaspar**, 2013.

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

OLIVEIRA, Luis; SACOMANO NETO, Mário; BOAVENTURA, João Maurício Gama. Influência do Poder nas Redes de Negócio-Análise da Evolução da Teoria. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, n. 1, p. 1-25, 2016.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: EDUSP, 1999.

Pollack, J.: Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organisational change programme. University of Technology, Sydney, **Australia. International Journal of Project Management** 30 . 877-886, 2012.

POLANYI, Michael. The logic of tacit inference. **Philosophy**, v. 41, n. 155, p. 1-18, 1966.

POPADIUK, Silvio; RICCIARDI, Giancarlo. Conversão do conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável? uma análise empírica sob a perspectiva da resource-based view. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 193-204, 2011.

POSTREL, Steven. Islands of shared knowledge: Specialization and mutual understanding in problem-solving teams. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 303-320, 2002.

PORTER, M; 1990, **the competitive advantage o f nations**, new york: free press.

POWELL, W.: "Neither Market for Hierarchy network forms of organization". **Research in Organizational Behavior**, v.12, p.295-336, 1990.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**. Os elementos, 2002.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

PUNCH, Keith **Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches** London: SAGE Publications. 1998.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

QUEIROZ, Tania Lucia de Araújo; CAVALCANTE, Patrícia Smith. As contribuições do software Atlas Ti para a análise de relatos de experiência escritos. In: **X Congresso**

Nacional de Educação, EDUCERE. Pontifica Universidade Católica do Paraná, Curitiba. 2011. p. 11776-11787.

RAMOS, Érica Norimar Pacheco; HELAL, Diogo Henrique. A Prática da Gestão do Conhecimento em uma Empresa Familiar do Ramo Varejista em Minas Gerais (Mg): Um Estudo De Caso/The Practice Of Knowledge Management In A Retail Familiar Company In Minas Gerais (Mg): A Case Study. **Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM**, v. 7, n. 2, p. 433, 2010.

RECKWITZ, Andreas. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European journal of social theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RECUERO, R. Redes Sociais na Internet: considerações iniciais. **XXVII INTERCOM**. Porto Alegre, 2004.

REYES JUNIOR, Edgar. **As relações interpessoais em redes de apoio ao terceiro setor**. 2012.

RICHARDSON, M. Fundamentos da metodologia científica. **São Paulo**, 1999.

ROMAGNOLO, D. F.; DUTRA, I. de S.; e LIMA, C. E. de. A Imersão em Redes Sociais: a Confiança, o Oportunismo e a Ordem na Perspectiva da Participação Cidadã. **XL EnANPAD**, Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe, BA, set. 2016.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 1, 2008.

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

SAMPIERI, Roberto Hernández et al. **Metodologia de pesquisa**. 2006.

SATYRO, W.; TELLES, RENATO; GIGLIO, ERNESTO MICHELANGELO. Proposta de uma linha conceitual de Poder em estudos sobre redes. **XVII SEMEAD, Seminários de Administração, São Paulo, SP**, 2014.

SBGC, 2016. Sobre a SBGC. São Paulo: SBGC, 2016. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/conteudo.html> . Acesso em: 21 de novembro de 2017.

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.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 2008.

SCHON, Donald. **The reflective practitioner**. 1983.

SELLTIZ, Claire; DEUTCH, Cook. Métodos de Pesquisa nas relações sociais. [trad.]. **Inah de Oliveira Ribeiro, São Paulo, Ed. Herder**, p. 223-310, 1965.

SMEDLUND, Anssi. Social network structures for explicit, tacit and potential knowledge. **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, v. 5, n. 1, p. 78-87, 2009.

SOUZA, Andrea Medeiros; KURTZ, Diego Jacob. Análise de modelos para a Gestão do conhecimento organizacional: O caso serviço social da indústria-SESI/PE. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 3, n. 6, p. 64-88, 2014.

STAR, Susan Leigh. The trojan door: Organizations, work, and the “open black Box”. **Systems practice**, v. 5, n. 4, p. 395-410, 1992.

STOLTE, J.F. From micro-to-micro-exchange structure: measuring power imbalance at the exchange network level. **Social Psychology Quarterly**. v. 51. n. 4.1988, p. 357-364.

STORCK, John; HILL, Patricia A. Knowledge diffusion through “strategic communities”.

In: **Knowledge and communities**. 2000. p. 65-83.

SVEIBY, K.-E. Intellectual capital: Thinking ahead. **AUSTRALIAN CPA**, v. 68, p. 18-23, 1998.

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

SVEIBY, Karl Erik. **The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets**. Berrett-Koehler Publishers, 1997.

SVEIBY, Karl-Erik. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of intellectual capital**, v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

SVEIBY, Karl-Erik. Collective leadership with power symmetry: Lessons from Aboriginal prehistory. **Leadership**, v. 7, n. 4, p. 385-414, 2011.

SWAN, Jacky et al. Knowledge management and innovation: networks and networking. **Journal of Knowledge management**, v. 3, n. 4, p. 262-275, 1999.

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.

TELLES, R; GIGLIO, E. M.; SÁTYRO, W. C. Proposta de uma linha conceitual de poder em estudos sobre redes. In: **XVII SEMEAD, 2014**, São Paulo. Anais...: SEMEAD, 2014.

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

TICHY, N.; TUSHMAN, M. AND FOMBRUN, C. 1979 "Social Network Analysis for Organizations". **Academy of Management Review**, 4: 4: 507-519.

TOMAÉL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, n. Especial 1, 2006.

TORRES, Adriana Aparecida Lemos; ZIVIANI, Fabrício; DA SILVA, Sandro Marcio. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **Transinformação**, v. 24, n. 3, 2012.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

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.

URIARTE JR. Filemon A. Introduction to Knowledge Management. Jakarta Indonesia: ASEAN Foundation, 2008.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento em organizações complexas. **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis, p. 11-25, 2008.

VAN WIJK, Raymond; JANSSEN, 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.

VIANA, Fernando LE; BALDI, Mariana. Contribuições da teoria de redes à gestão da cadeia de suprimento. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, v. 32, 2008.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations

management. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WEGNER, Douglas et al. Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte. **Revista de Administração IMED**, v. 1, n. 1, p. 72-96, 2011.

WENGER, Etienne C.; SNYDER, William M. Communities of practice: The organizational frontier. **Harvard business review**, v. 78, n. 1, p. 139-146, 2000

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; TRAYNER, Beverly; DE LAAT, Maarten. Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework. **The Netherlands: Ruud de Moor Centrum**, p. 202010-2011, 2011.

WENGER, Etienne C. et al. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. **Aprendizagem organizacional**, p. 9-26, 2001.

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

WENGER, Etienne. **Communities of practice: Learning, meaning, and identity**. Cambridge university press, 1998.

WHETTEN, David A. What constitutes a theoretical contribution?. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

WILLIAMSON, O. E, 1991. "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives," **administrative science quarterly**, 36 (june): 269-296.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, Hanover, v. 9, n. 2, p. 141-159, Mar./Apr. 1998.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and Methods**, Applied social research methods series, 5. Biography, Sage Publications, London, 1994.

YIN, Robert. K. (2010). **Estudo de caso: planejamento e métodos**, v. 4.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc. USA, 1989.

ZAHEER, A.; GOZUBUYUK, R.; MILANOV, H. (2010), it's the connections: the networks perspective in interorganizational research. **The academy of management perspectives**, 24 (1), feb. p. 62-77.

ZUCKER L. 1986, "Production of trust: institutional sources of economic structure :1840- 1920", **Research in Organization Behaviour**, 8, pp 53-111.

ZUKIN, S. DIMAGGIO, P. **Structures of Capital: The Social Organization of the Economy**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.

APÊNDICE

Apêndice I.

Questões da Entrevista

As perguntas foram elaboradas na presente pesquisa de acordo com o entendimento de Bourdieu (1999) que afirma que o pesquisador na fase de elaboração das perguntas deve ter cautela para não formular perguntas absurdas, arbitrárias, ambíguas, deslocadas, tendenciosas ou com vieses. As perguntas devem ter um encadeamento de ideias para que as respostas do sujeito da entrevista sejam naturais devido ao clima natural em que a entrevista deve ocorrer, cabe ao pesquisador manter o sentido lógico da entrevista não deixando o sujeito da pesquisa desconfortável ou que suas respostas não fujam dos objetivos da pesquisa.

Quanto à padronização das perguntas Marconi e Lakatos (2003) ressaltam que é importante, pois com perguntas padronizadas há mais probabilidade de respostas semelhantes, com isto é possível efetuar comparações e extrair as convergências nas respostas. Os mesmos autores ressaltam que o roteiro de entrevistas deve ser composto com das etapas de apresentação (identificação, objetivos, questões de sigilo, explicação dos procedimentos), aplicação das questões e finalização, estas etapas segundo os autores possibilitam que o pesquisador conduza a entrevista de forma natural sem dispersar dos objetivos da entrevista, ou seja, é um manual que direciona o pesquisador para conduzir a entrevista e evita respostas sem conexão com a temática investigada.

Bloco 1– Questões sobre redes e comunidades de práticas

Nº	Questão
1	Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel? Mcnabb (2006) identifica comunidades de práticas como grupos de indivíduos com interesses, conhecimentos, preocupações, habilidades e treinamento 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.
2	Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões? Comunidades de práticas podem ser definidas como um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, problemas comuns ou paixão sobre um tema e buscam aprofundar frequentemente seus conhecimentos sobre este tema, interagindo em uma base contínua (WENGER, MCDERMOTT E SNYDER, 2002).

3	Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?
	Segundo Wenger (1998) a dinâmica que ocorre nas comunidades de práticas (CoPs) favorecem a criação e o compartilhamento do conhecimento, sendo que as organizações passam a entender melhor o mundo e a perceber que o aprendizado informal é possível devido ao engajamento das pessoas. As comunidades de práticas são locais onde pessoas podem negociar, desenvolver e compartilhar conhecimentos.
4	Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?
	Numa visão mais complexa uma comunidade de prática vai além de conhecimentos técnicos, ou de conhecimentos relacionados à execução de uma determinada tarefa, pois os membros estão imersos em uma gama de relacionamentos ao longo do tempo (LAVE e WENGER, 1991; 2013).
5	Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?
	Wenger (1999) afirma que uma das dimensões que diferencia comunidades de práticas de outros arranjos organizacionais é “comunidade”, sendo que nesta dimensão os membros funcionam como uma comunidade por meio de relacionamentos baseados em confiança e engajamento mútuo, com isto os membros se tornam em uma entidade social.
6	Relate como se tornou membro da rede Intersel?
	De acordo com Wenger (2010) a formação das CoPs ocorre de forma voluntária, pois os membros compartilham de um mesmo assunto de interesse, devido a isto interagem, trocam informações e conhecimentos, compartilham o aprendizado com a sociedade, de maneira que podem ser caracterizadas por apresentarem as seguintes dimensões: empreendimento conjunto, envolvimento mútuo e repertório compartilhado.
7	Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?
	Sabbag (2007), afirma 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, a informalidade é importante para o processo de transferência de conhecimentos entre organizações.
8	Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?
	Nas comunidades de práticas as pessoas são movidas por um senso de propósito e por uma necessidade de conhecer o que os outros sabem, sendo definidas pelo conhecimento que geram, em vez da tarefa, característica que as distingue das equipes de trabalho. Além disso, a perenidade de uma comunidade é definida pelo valor que ela cria para seus membros e não pela conclusão de um projeto predeterminado.
9	Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?
	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, as motivações dos participantes, as atividades e o nível de confiança entre os participantes influencia a estratégia da CoP (prioridade dada ao compartilhamento de conhecimento e não à criação de novos conhecimentos).
10	Indique três membros da rede Intersel que o Sr(a) possui mais contato?

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Apêndice II

Roteiro de entrevista

Preparação anterior: solicitação por e-mail ou telefone previamente para autorizar a entrevista como também agendar o local, data e horário com o entrevistado.

Apresentação: Apresentar autor e orientador da pesquisa, informar a instituição responsável pela pesquisa, informar linha da pesquisa e o tipo da pesquisa (mestrado em administração).

Objetivo da Pesquisa: apresentar aos entrevistados o escopo e os objetivos da pesquisa, ou seja, informar que a pesquisa pretende elucidar porque as comunidades de práticas potencializam o processo de transferência de conhecimentos.

Contribuições da pesquisa: informar as contribuições almejadas pela pesquisa, apresentar o modelo teórico elaborado, como também as proposições da pesquisa.

Questões de sigilo: verificar se o entrevistado quer sigilo das suas repostas, caso ele opte por sigilo o pesquisador deve elaborar um documento em que se compromete a manter o anonimato do entrevistado.

Aplicação do roteiro: procedimentos que devem ser efetuados pelo pesquisador no momento da realização da entrevista:

- Forma de registro: solicitar autorização do entrevistado para gravar a entrevista, uma vez que o volume de informações pode ser elevado, informar que durante a entrevista você efetuará anotações;
- Anotar pontos importantes durante a entrevista, estas anotações devem ser realizadas próximas às questões relacionadas;
- Registro de Entonações, hesitações e expressões faciais e corporais do entrevistado. Turato (2000) afirma que o pesquisador deve anotar entonações, hesitações, expressões faciais e corporais do entrevistado, sendo que segundo o autor estas anotações podem ser importantes na etapa de análise e interpretação

dos dados coletados;

- Caso perceba que o entrevistado não compreendeu a pergunta ou aparenta alguma dúvida é necessário esclarecer as dúvidas antes de prosseguir para próxima pergunta;
- Tentar não interromper o raciocínio do entrevistado, ou seja, procurar manter o encadeamento de ideias dele. É aconselhável interferir apenas quando a resposta não for clara, evasiva ou não relacionada aos objetivos da pesquisa.

✓ **Finalização da Entrevista:** procedimentos de encerramento de entrevista que devem ser seguidos pelo pesquisador

- Deixar facultativo ao entrevistado que caso ele queira adicionar novas informações após a entrevista ele poderá entrar em contato;
- Solicitar feedback do entrevistado sobre a condução as entrevistas com o intuito de aprimorar para as próximas entrevistas;
- Combinar com o entrevistado para que faça uma checagem posterior dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo pesquisador (com base nos dados coletados);
- Agradecer em nome do pesquisador, agradecer em nome da instituição;
- Dar informações de contato (nome, e-mail e telefone).

Apêndice III. Roteiro de observação não participante (diário de campo)

1. Identificação
Local, Data e Hora da Visita:
Dados da Intersel (razão social, nome fantasia, CNPJ (se houver) e breve histórico:

2. Análise dos conceitos investigados pela pesquisa.		
Conceitos	Operacionalização da observação dos conceitos	Exemplo
Redes Interorganizacionais	Analisar sinais de: <ul style="list-style-type: none"> () Confiança; () Comprometimento; () Cooperação, () Interesses comuns () Problemas comuns. 	
Comunidades de práticas	Analisar <ul style="list-style-type: none"> () Interação entre os membros; () Existência de grupos com mais links; () Se partilham de interesse pelo mesmo tema; () Se a participação é espontânea; () Se existem relacionamentos entre membros além das fronteiras da rede Intersel. 	
Transferência de Conhecimentos	Analisar <ul style="list-style-type: none"> () Troca de experiências; () Compartilhamento de novas práticas; () Compartilhamento de novos processos; () Compartilhamento de novas tecnologias; 	

3. Análise do ambiente da rede Intersel.		
Aspectos do ambiente	Operacionalização da observação de aspectos ambientais	Exemplo
a) Ações e interações entre os membros da rede Intersel	Analisar <ul style="list-style-type: none"> () Se os membros interagem no decorrer das reuniões e nos intervalos das reuniões (grupos que se reúnem antes das reuniões ou nos 	

	momentos de coffee breaks).	
b) Eventos realizados	✓ Relatar as reuniões realizadas e outros eventos, como por exemplo, confraternizações.	
c) Espaço físico	✓ Descrever de forma minuciosa o espaço e os materiais disponíveis em cada reunião, assim como a localização do espaço e o membro que o cedeu.	
d) Sujeitos da pesquisa:	✓ Observar os membros da rede e descrever seus modos de agir, de falar e sua posição na rede.	

4. Fatores que potencializam a transferência de conhecimentos em CoP's		
Fatores	Operacionalização da observação do fator	Exemplo
Espontaneidade	<p>Analisar</p> <p>() No decorrer das reuniões se os membros ingressam na rede de forma espontânea;</p> <p>() Se eles compartilham seus conhecimentos e experiências sem a influência de nenhuma pressão.</p>	
Informalidade	<p>Analisar</p> <p>() A existência de regras restritivas ou punitivas aos membros;</p> <p>() Se as reuniões ocorrem de maneira “formal”.</p> <p>“Formal” – (Através de regulamento) ou se as reuniões ocorrem de forma informal (não há padronização, ou seja, cada reunião pode ter aspectos únicos, como por exemplo, a discussão de algo que não estava planejado previamente pela coordenação).</p>	
Apoio das organizações	<p>Analisar</p> <p>() Se os membros da Rede Intersel mencionam no decorrer das reuniões qual o posicionamento das organizações em que atuam quanto sua participação na rede Intersel;</p> <p>() Relatos de conhecimentos adquiridos através da rede Intersel que foram utilizados por membros nas organização em que atuam.</p>	

Engajamento mútuo	<p>Analisar conforme entende Wenger (1999) a classificação do grau de envolvimento dos membros da Rede Intersel, partindo desde acesso passivo ao grupo principal;</p> <p>Identificar</p> <p>() Grupo principal – um grupo pequeno de pessoas cuja paixão e envolvimento oxigenam a Comunidade;</p> <p>() Membro total – indivíduos que são reconhecidos como participantes e definem a Comunidade;</p> <p>() Participação periférica – pessoas que pertencem à comunidade, mas com grau menor de envolvimento, tanto porque ainda são consideradas novatas, como porque não têm ainda muito compromisso pessoal com a prática;</p> <p>() Participação transacional (ou ocasional) – pessoas de fora da comunidade que, ocasionalmente, interagem com ela, visando receber ou fornecer serviços. Não são, necessariamente, membros da Comunidade de Prática;</p> <p>() Acesso passivo – uma ampla diversidade de pessoas que têm acesso aos artefatos produzidos pela Comunidade, como suas publicações, seus sites na web ou suas ferramentas.</p>	
-------------------	--	--

Elaborado pelo Autor (2018).

Apêndice IV

Diário de Campo – Observação não participante

Jogo Corporativo: Mercadores do Universo – 21/09/2018

Local: Auditório Trilha Empregos (Guarulhos – SP)

No início da atividade foi efetuada a entrega dos crachás e a lista de presença foi preenchida pela coordenação (Rosana – P4). Os membros foram chegando e orientados a sentar em grupos, cada grupo deveria ser composto por 6 pessoas, os membros foram escolhendo as mesas de forma aleatória, ou seja, aparentemente não houve escolha para formação dos grupos. No início da atividade a Sra. Patrícia (presidente do grupo Intersel) apresentou a equipe responsável pela atividade.

O palestrante orientou como a atividade deveria ser realizada e a equipe que o acompanhava distribuiu os materiais para realização da atividade, o jogo consistia na troca de recursos entre grupos que representavam um determinado planeta (cada grupo), havia negociação entre “planetas” para produzir mercadorias e revender para outros “planetas”.

Na ocasião dois grupos se juntaram para produzir e comercializar as mercadorias com outros grupos, estes grupos aparentemente possuíam mais afinidade, mesmo com a formação aparentemente aleatória era evidente que os membros se conheciam muito bem, no final da atividade o palestrante esclareceu que o objetivo principal do jogo era demonstrar que as organizações que se unem com outras organizações para alcançar um objetivo comum têm mais probabilidade de sucesso, ou seja, ele afirmou que as organizações precisam se relacionar para melhorar seu desempenho e consequentemente alcançar seus objetivos.

Nesta reunião não houve troca de experiências e coffee break, uma vez, que a atividade consumiu praticamente todo o tempo da reunião, no final foi divulgado vagas em aberto nas organizações de alguns membros e solicitado indicação para preenchimento destas vagas.

O auditório onde a atividade foi realizada comporta até 200 pessoas, foi disponibilizado data show com tela de projeção, microfone e notebook, o salão foi montado com 10 mesas com 06 cadeiras devido ao formato proposto pela atividade, havia ar condicionado, também foi disponibilizado café, água, biscoitos e sucos.

Reunião: Reforma Trabalhista e os impactos nas negociações coletivas e nas organizações – 19/10/2017.

Reunião abordou a reforma trabalhista e os impactos nas organizações, nesta reunião haviam 40 membros da rede Intersel e o local foi o auditório da Trilha Empregos em Guarulhos. Logo no início o palestrante questionou sobre como as organizações que os membros da rede Intersel atuam estavam se posicionando quanto as mudanças na legislação, na ocasião o membro Edson (Bauducco) mencionou que sua organização ainda estava aguardando um posicionamento da justiça, pois estavam com insegurança quanto as decisões judiciais, por outro lado o Sr. Ricardo (Karina) afirmou que estavam negociando com os colaboradores a redução do horário do almoço e saída antecipada do trabalho.

O problema comum discutido foi os impactos da mudança na legislação trabalhista para as organizações e para os profissionais de administração de pessoas, a palestra durou cerca de 75 minutos, ao término da reunião os membros Ricardo (Karina), Edson (Bauducco), Rogério Sassarão (Vitaqualy Alimentos) e José Aparecido (Towner Automotive) trocaram experiências sobre como suas organizações se posicionavam quanto a reforma trabalhista e como estavam administrando as relações com os sindicatos. Nesta troca de experiências foi possível perceber interação entre estes membros, sinais de confiança e cooperação.

No coffee break os membros se dividiram em grupos, percebi que um dos grupos era composto pela Rosana (P4), Edson (Bauducco), Livia (Unimed), Patrícia (P4), Ricardo (Karina) e Rogério Sassarão (Vitaqualy Alimentos), observei uma conversa bem descontraída entre eles, sendo que a Rosana (P4) perguntou se algum destes membros poderia indicar o palestrante para a próxima reunião.

O auditório onde a reunião ocorreu comporta 100 pessoas, cadeiras com encosto em bom estado, data show e tela de projeção disponível, ar condicionado, palco e isolamento acústico, também estava disponível dois notebooks para utilização do palestrante e microfone. Foram disponibilizados café e água no decorrer da reunião.

Reunião: E-social e Reforma Trabalhista – 15/03/2018.

Nesta reunião o palestrante abordou o E-social, programa recém-criado pelo governo federal que visa cruzar as informações sociais e de trabalho no Brasil, as organizações tiveram um prazo para adaptação dos processos, quando o prazo se esgotou todas as organizações passaram a ter

obrigatoriedade de utilizar este programa informatizado.

No início da palestra foi questionado se alguma organização representada na reunião pelos seus membros se já estava utilizando o programa, na ocasião alguns membros mencionaram que suas organizações estavam em fase de treinamento e que muitos deles haviam realizado palestras e treinamentos sobre o assunto, ressaltaram que as organizações em que atuam estavam preocupadas com os impactos que poderiam ser gerados devido a esta nova ferramenta de controle governamental.

O problema comum discutido nesta reunião era a obrigatoriedade para atender uma demanda gerada pela legislação por meio de uma ferramenta informatizada que tem o intuito de concentrar e cruzar informações sociais e trabalhistas da população. O foco dos questionamentos ao palestrante foi como as rotinas de departamento pessoal deveriam ser realizadas via E-social, como por exemplo, PCMSO, PPRA, registro do empregado, horas extras, banco de horas, atestados de saúde, etc.

Após a palestra houve um momento para troca de experiências entre membros que já haviam participado de treinamentos e palestras prévias que abordaram este tema, neste momento os membros Ricardo (Karina), Dirceu (Tecfil), Sheila (Bauducco) e Amanda (Golin) trocaram experiências sobre o E-social e sobre o aprendizado de cada um sobre isto.

No coffee break houve formação de alguns grupos que discutiam como sua organização estava respondendo as mudanças advindas da reforma trabalhista e do E-social, também estavam compartilhando os impactos na sua rotina de trabalho e as soluções que estavam adotando, percebi que o grupo maior estava reunido com a presença dos membros Dirceu (Tecfil), José Aparecido (Towner Automotive), Sheila (Bauducco), Rosana (P4), Rogério (Vitaqualy Alimentos) e Patrícia (presidente do grupo Intersel).

A reunião ocorreu no auditório da Trilha Empregos, o espaço comporta até 200 pessoas, haviam notebooks e data show com tela de projeção disponível, cadeiras almofadadas, água e café disponível. No final da reunião foi apresentado o resultado do benchmarking que a coordenação (P4) realizou sobre indicação de empresas de portaria e segurança via e-mail no decorrer da semana. Também foram divulgadas vagas de emprego em aberto nas organizações e solicitação de indicação de membros da Intersel para preenchimento destas vagas.

Reunião: Liderança Participativa e Indústria 4.0 – 19/04/2018.

Nesta reunião o tópico abordado foi a indústria 4.0 e o papel da liderança neste cenário de

automatização, customização e reengenharia de processos industriais, o palestrante apresentou as mudanças na forma da produção industrial e na nova maneira de gestão dos negócios.

Durante a apresentação o palestrante mencionou que o avanço da tecnologia possibilita cada vez mais autonomia nos processos e na possibilidade de customização de produtos para atender as novas exigências que surgem na sociedade, também afirmou que a liderança deve formar e capacitar os trabalhadores para adquirir conhecimentos que não tiveram na universidade, uma vez que com o avanço tecnológico transforma processos industriais atuais em obsoletos rapidamente.

O palestrante afirmou que a área de recursos humanos necessita cada vez mais, sobretudo neste cenário tecnológico que causa mudança constante treinar e desenvolver a mão de obra da organização para minimizar os impactos e se adequar as novas tendências e exigências do mercado.

Alguns membros fizeram perguntas voltadas para como a área de recursos humanos deve treinar pessoas uma vez que diversos processos se tornam obsoletos rapidamente, o palestrante orientou que é necessário focar o sistema como um todo (conceito) e não a tecnologia (ferramenta).

No momento de troca de experiências membros d Tecfil (Dirceu), Suélia (Trilha Empregos), José Aparecido (Towner Automotive) conversaram sobre como suas organizações estão se adequando pensando na indústria 4.0. No coffee break o grupo se dividiu em subgrupos menores e continuaram a discussão, um grupo representativo foi formado pelos membros da Unimed, Trilha Empregos, Rhadar Tecnologia, Patrícia (presidente do grupo), Rosana (P4), Rogério (Vitaqualy) e Sheila (Bauducco).

O encontro foi realizado no auditório da Trilha Empregos, com capacidade para até 200 pessoas, haviam notebooks e data show com tela de projeção disponível, cadeiras almofadadas, água e café disponível, a sala possui ar condicionado.

Ao final da reunião foram divulgadas vagas em aberto em algumas organizações de membros do grupo Intersel e solicitado indicações para os membros com o intuito de preencher estas vagas, também foi disponibilizado o resultado da pesquisa via e-mail que a coordenação realizou sobre sistemas de recursos humanos (ERP) que as organizações estão utilizando.

Reunião: Assédio Moral e os impactos na vida das pessoas e das organizações - 19/05/18

Neste encontro a palestra abordou as diferenças entre dano moral e assédio moral e os impactos que isto causa na vida das pessoas e no dia a dia das organizações, o palestrante apresentou situações que parecem normais mas que refletem dano moral e assédio moral no ambiente de trabalho, também reforçou que a liderança tem papel fundamental na prevenção para

que isto não ocorra.

Durante a palestra um membro do grupo perguntou ao palestrante se controlar as vezes que o colaborador vai ao banheiro durante o expediente caracteriza assédio moral, pois isto ocorre na sua organização, o palestrante afirmou que isto é sim exemplo de assédio moral e que esta prática precisa ser erradicada.

Outros membros questionaram sobre os tipos de assédio moral, com isto o palestrante mencionou que existem três tipos de assédio moral, de cima para baixo, de baixo para cima e entre pessoas que ocupam o mesmo cargo. Também mencionou que algumas organizações sobretudo com modelo de gestão familiar devido a sua cultura organizacional praticam assédio moral muitas vezes sem nem mesmo saber, pois nestes casos os proprietários podem entender que brincadeiras e piadas são normais e fazem parte do ambiente de trabalho.

O problema comum discutido pelos membros foi como identificar e erradicar práticas que levam ao dano moral e ao assédio moral dentro do ambiente de trabalho, muitos membros mencionaram que já vivenciaram isto em algum momento da vida profissional e que na maioria das vezes não conseguiram impedir que isto acontecesse, uma vez que os membros são analistas, gerentes e diretores da área de recursos humanos são responsáveis por coibir práticas que podem lesar fisicamente e emocionalmente os trabalhadores.

Houve momento para apresentação de um case e troca de experiências, os membros -xxxx, trocaram experiências sobre como identificaram e enfrentaram casos de dano moral e assédio moral em suas organizações, também orientaram que é necessário conscientizar a liderança sobre seu papel para evitar que esta prática ocorra. No coffee brek os mesmos grupos das reuniões passadas se formaram e discutiram a temática da palestra.

O auditório onde a reunião ocorreu comporta 100 pessoas, com cadeiras almofadadas em bom estado, data show e tela de projeção, dois notebooks, microfone e sonorização, ar condicionado e café e água disponíveis. No final da reunião foram divulgadas vagas em aberto por alguns membros e solicitado para outros membros se possível indicar candidatos para preenchimento destas vagas. Foi divulgado o resultado da pesquisa de benchmarking realizada pela coordenação no decorrer da semana via e-mail sobre como as organizações remuneram horas extras.

Apêndice V – Revisão da Literatura

Uma das bases de dados consultada para analisar os artigos que trataram sobre o tema e que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa foi a Scielo, a pesquisa foi realizada no dia 21/09/2017, esta base foi escolhida por concentrar boa parte dos artigos nacionais, o conceito de transferência de conhecimentos, compartilhamento de conhecimento e difusão de conhecimento foram buscados na língua portuguesa e inglesa no campo resumo, sendo que foram encontrados 261 artigos, após este primeiro filtro foi aplicado o segundo filtro por língua do artigo, foram marcadas as línguas inglesa e a portuguesa, os resultados foram reduzidos para 217 artigos, o terceiro filtro inserido foi a área de conhecimento ciências sociais aplicadas, os resultados foram reduzidos para 82 artigos. No quarto filtro os resultados foram delimitados nos últimos 5 anos, com isto os resultados foram reduzidos 33 artigos.

Os 33 artigos que resultaram da pesquisa na base de dados foram analisados através da leitura do resumo, da introdução e do referencial teórico pelo pesquisador, após a leitura foram selecionados 08 artigos que poderiam contribuir para a elaboração da pesquisa, os critérios para a seleção consistiram em analisar se o resumo, se a introdução ou se o referencial teórico estavam alinhados com o escopo deste estudo.

Quadro 14 - Pesquisa do conceito Transferência do Conhecimento na Base de Dados Scielo.

Filtros aplicados	Resultados obtidos
Resumo	261 artigos
Língua (Inglês/Português)	217 artigos
Área de conhecimento (Ciências Sociais Aplicadas)	82 artigos
Delimitação dos últimos 05 anos (2012 à 2017)	33 artigos
Leitura do resumo, da introdução e do referencial teórico pelo pesquisador.	8 artigos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Cabe frisar que os 08 artigos abordam o tema de transferência de conhecimento entre organizações, ou seja, tem extrema aderência com o escopo deste estudo, pois as comunidades de práticas são entendidas pelo pesquisador como uma rede interorganizacional que compartilha e transfere conhecimentos.

O segundo conceito também foi pesquisado na mesma base de dados na data de 22/09/2017, o termo comunidades de práticas que é uma das bases da presente pesquisa, sendo assim, foi necessária uma revisão minuciosa da literatura para que o pesquisador pudesse extrair

fundamentação necessária para a pesquisa.

A busca resultou em 237 artigos quando o termo foi pesquisado na língua portuguesa e inglesa no campo resumo, o segundo filtro aplicado foi a língua em que o artigo foi elaborado, as línguas selecionadas como filtro foram a inglesa e a portuguesa com os isto os resultados foram reduzidos para 197 artigos. O terceiro filtro aplicado na pesquisa foi a área de conhecimento, a área de conhecimento inserida como filtro foi ciências sociais aplicadas, com a aplicação deste filtro os resultados foram reduzidos para 47 artigos, o quarto filtro aplicado na pesquisa delimitou os artigos no período dos últimos 5 anos, sendo que com isto foram encontrados 19 artigos.

Destes 19 artigos encontrados na pesquisa, 06 foram selecionados com base no escopo da presente pesquisa, sendo que o critério utilizado para seleção consistiu na análise do resumo, da introdução e do referencial teórico dos 19 artigos.

Quadro 15 - Pesquisa do conceito Comunidades de Práticas na Base de Dados Scielo.

Filtros aplicados	Resultados Obtidos
Resumo	237
Língua (Inglesa/Portuguesa)	197
Área de conhecimento (Ciências Sociais Aplicadas)	47
Delimitação dos últimos 05 anos (2012 à 2017)	19
Leitura do resumo, da introdução e do referencial teórico pelo pesquisador	6

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O presente estudo utilizou como material de leitura os 06 artigos resultantes na busca na base de dados Scielo do termo comunidades de práticas, uma vez que estes artigos aumentaram o conhecimento do pesquisador sobre a temática deste estudo e auxiliaram na elaboração do estudo.

Outra base de dados consultada foi a Spell, pois a base é composta por estudos voltados para área de ciências sociais aplicadas, a pesquisa foi realizada no dia 22/09/2017, o primeiro conceito pesquisado na base de dados Spell foi transferência de conhecimentos, compartilhamento de conhecimentos e difusão de conhecimentos, o termo em questão foi pesquisado na língua portuguesa e inglesa no campo resumo, o resultado desta primeira busca foi de 133 artigos encontrados. O segundo filtro aplicado foi por tipo de documento, cabe frisar que apenas documentos denominados artigos foram considerados nesta pesquisa, com a aplicação deste filtro foram identificados 131 artigos. A língua portuguesa e inglesa foram selecionadas como terceiro filtro para a pesquisa, com isto os resultados obtidos foram de 129 artigos. O quarto filtro aplicado foi à área de conhecimento de Administração de Empresas, 117 artigos foram encontrados com a

aplicação deste filtro. O quinto filtro que a pesquisa adotou foi delimitar os artigos entre os anos de 2012 a 2017, ou seja, os últimos cinco anos, pois o estado da arte sobre a variável é de extrema importância para a elaboração do presente estudo, os resultados foram de 68 artigos encontrados.

Após o processo de refinamento da busca na base de dados com a aplicação dos filtros, os 68 artigos que foram encontrados foram filtrados levando em consideração o resumo, a introdução e o referencial teórico destes artigos, com isto foram selecionados 27 artigos que na visão do pesquisador possui mais proximidade com a temática deste estudo.

Quadro 22 - Pesquisa do conceito Transferência de Conhecimentos na Base de Dados Spell.

Filtros aplicados	Resultados Obtidos
Resumo	133
Tipo de documento (tipo de artigo)	131
Língua (Inglesa/Portuguesa)	129
Área de conhecimento (Ciências Sociais Aplicadas)	117
Delimitação dos últimos 05 anos (2012 à 2017)	68
Leitura do resumo, da introdução e do referencial teórico pelo pesquisador	27

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O segundo conceito pesquisado na base de dados Spell foi comunidades de práticas, a pesquisa foi realizada no dia 22/09/2017, a pesquisa do termo foi realizada na língua portuguesa e inglesa no campo resumo, a pesquisa resultou em 84 artigos que continham no resumo o termo comunidades de prática. O segundo filtro aplicado foi por tipo de documento, sendo que para este estudo apenas os artigos são considerados, os resultados foram 83 artigos. A filtragem dos artigos com a língua portuguesa e inglesa foi o quarto filtro utilizado, 80 artigos foram os resultados obtidos com a aplicação deste filtro. A área de conhecimento selecionada para filtrar os artigos foi Administração de Empresas, os resultados com o uso deste filtro foram de 65 artigos. O quinto filtro utilizado na pesquisa foi delimitar os artigos entre 2012 e 2017, ou seja, o estado da arte do fenômeno nos últimos cinco anos, a aplicação do filtro possibilitou a obtenção de 36 artigos.

Após a leitura do resumo, da introdução e do referencial teórico foram selecionados 21 artigos que tem maior convergência com o escopo deste estudo, sendo que nestes artigos constavam autores seminais que tratam de conceitos que serão utilizados neste estudo.

Quadro 23 - Pesquisa do conceito Comunidades de Práticas na Base de Dados Spell.

Filtros aplicados	Resultados Obtidos
Resumo	84
Tipo de documento (tipo de artigo)	83
Língua (Inglês/Português)	80
Área de conhecimento (Ciências Sociais Aplicadas)	65
Delimitação dos últimos 05 anos (2012 a 2017)	36
Leitura do resumo, da introdução e do referencial teórico pelo pesquisador.	21

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O quadro acima resume como foi efetuada a pesquisa do termo comunidades de práticas, sendo que após a leitura dos 21 artigos, fichamentos foram realizados a partir dos resultados obtidos na base de dados Spell com o intuito de extrair ideias, conceitos e modelos.

Após o processo de pesquisa nas duas bases de dados com o intuito de aumentar a validade da presente pesquisa e evidenciar o estado da arte atual dos dois conceitos que fazem parte do escopo deste estudo, a delimitação da pesquisa foi elaborada com a adição das abordagens de redes interorganizacionais, uma vez, que os conceitos serão investigados dentro de um arranjo interorganizacional, mais especificamente sobre a ótica da abordagem social de redes interorganizacionais.

Apêndice VI – Transcrição das entrevistas com membros da Rede Intersel

Alcimara – Participante Independente.

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Networking, aprimoramento profissional, saber as novas tendências e práticas da área de recursos humanos e saber como os membros do grupo estão lidando com estas novas práticas e tendências da área de recursos humanos.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Os problemas comuns da área de recursos humanos são abordados por meio das palestras, dos cases (trocas de experiências), pesquisas de Benchmarking e conversas com membros durante horários de intervalos.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

A transferência de conhecimentos ocorre pelas palestras (temas atuais e importantes para área de recursos humanos), Cases (troca de experiências com membros do grupo sobre o tema da palestra), pesquisas de benchmarking e conversas com outros membros nos intervalos das reuniões.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Acho que todos os anos em que trabalhei em organizações, sempre recorri a membros da Intersel para implantar algo novo, sempre por meio da coordenação (Rosana – P4).

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Há uma relação de confiança com o que é compartilhado por membros do grupo, apesar da relação de confiança eu analiso se o porte é similar ao da minha organização e se tem similaridades na estrutura organizacional, pois no grupo há organizações multinacionais com estrutura mais organizada comparada a organizações em que atuei.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Participo do grupo desde 1998, uma colega de uma empresa em que atuei me levou a uma reunião e nunca mais deixei de participar, neste período passei por várias empresas e sempre procurei participar das reuniões.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Não tenho conhecimento de nenhuma regra formal, eu mesmo já faltei em diversas reuniões e nunca sofri nenhuma punição, o que existe é um e-mail que a coordenação envia o convite para a reunião, através deste e-mail o membro pode confirmar sua presença com antecedência de um dia ao evento. Por diversas faltei e recebi ligações da coordenação para saber se estava tudo bem comigo.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

Completamente diferentes, os grupos da empresa estão reunidos pelo bem da sua empresa, já no Intersel as relações são entre empresas por meio dos seus membros, ou seja, é um grupo aberto sem fronteira organizacional. Outra diferença é que não há pressão da organização quanto a participação na Intersel, eu vou porque eu quero e gosto de participar, acredito que por não haver pressões os membros são mais comprometidos.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

Atualmente sou consultora, mas em todas as organizações em que atuei no passado recebi apoio para participar, pois todas acreditavam que a Intersel é importante para compartilhar práticas e discutir saídas para problemas comuns, sempre fui liberada para ir as reuniões no horário de expediente e as empresas compreendiam que a Intersel facilitava o processo de tomada de decisões.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Patrícia (Presidente), Rosana (P4) e Adriana (Bauducco).

Gislene – Puratos

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

A organização que eu atuo apoia minha participação, faço parte da organização há 15 anos e sempre estou liberada para participar das reuniões, também tenho autonomia para implantar práticas e conhecimentos adquiridos.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

De forma expositiva por meio das palestras e trocas de experiências entre membros, pesquisas de benchmarking. Geralmente a troca de experiências está relacionada ao tema da palestra.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Palestras, Cases (troca de experiências entre os membros), pesquisas de benchmarking e conversas durante os

intervalos das reuniões.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Solicitei pesquisas de benchmarking para a coordenação. (Rosana – P4).

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Existe relação de confiança com os membros da Intersel, sendo que antes de aplicar os conhecimentos compartilhados é realizada uma análise de viabilidade, pois cada empresa tem suas particularidades.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Me tornei membro quando entrei na Puratos há 15 anos atrás, meu gestor me apresentou o grupo, desde então participo das reuniões.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Se existem regras eu desconheço. Já faltei diversas vezes, pois as reuniões acontecem em horário do expediente e nunca sofri qualquer restrição pelo contrário recebi ligações da coordenação (Rosana) perguntando como estava e com o envio dos materiais apresentados (slides) nas palestras. O convite e a confirmação da presença ocorrem por meio de e-mail, podemos confirmar nossa presença com um dia de antecedência. Acredito se houvesse regras punitivas o grupo estaria fadado ao fracasso, pois o conceito é que os membros participam espontaneamente devido ao interesse na área de recursos humanos.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

O grupo da Intersel é diferente, pois você vai para conhecer o que as empresas estão fazendo a temas ligados a área de recursos humanos e tenta adaptar a cultura da sua organização. Grupos criados pelas organizações estão preocupados apenas com os problemas de uma organização já no Intersel a troca de conhecimentos é entre empresas por meio dos membros. Na intersel os membros participam de forma voluntária, sendo assim estão mais engajados com os temas da área de recursos humanos.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

A organização que eu atuo apoia minha participação, faço parte da organização há 15 anos e sempre estou liberada para participar das reuniões, também tenho autonomia para implantar práticas e conhecimentos adquiridos.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Célia (Bauducco), Daniele e Rosana (P4).

Patrícia – Presidente do Grupo

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Troca de conhecimentos, aumentar o contato com o que o mercado está fazendo, networking.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Os problemas comuns da área de recursos humanos são discutidos por meio das palestras, cases (trocas de experiências) para saber como os membros do grupo estão fazendo em suas organizações sobre o tema da palestra, pesquisas de benchmarking.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Palestras, cases, pesquisas de benchmarking divulgadas no site do grupo e conversas entre membros durante os coffees breaks das reuniões.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Solicitei para a coordenação candidatos para vagas em aberto em uma organização que atuava.

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Existe uma relação de confiança, pois é um grupo maduro composto de membros sérios, antes da implantação na organização é efetuada análise do contexto para verificar a viabilidade, uma vez que as organizações têm estruturas e contextos diferentes.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Me tornei membro do grupo intersel em 1994, atuava na ABB em Guarulhos, na ocasião uma pessoa da organização me levou em uma reunião, senti interesse e não deixei mais de participar do grupo, neste período de tempo passei por várias organizações e sempre obtive apoio delas para participar do grupo. Atualmente sou presidente do grupo por meio de

eleição, na eleição ocorre votação de todos os membros do grupo

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Existe controle de frequência dos membros nas reuniões, mas não há nenhuma espécie de punição, é enviado um e-mail com convite para cada reunião e o membro confirma sua participação ou não com um dia de antecedência ao evento. Não existe regras punitivas, pois os membros participam de forma voluntária

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

Existem diferenças sim, grupos formados pela organização são geralmente fechados, pois os membros são da mesma organização e se encontram em muitos casos até o final de um projeto. Já na Intersel os membros atuam em diversas organizações, ou seja, os conhecimentos e práticas são compartilhadas entre organizações por meio dos seus membros, neste sentido a Intersel é um grupo aberto e sem fronteiras organizacionais. Outro aspecto que diferencia é que os membros da Intersel participam de forma espontânea, isto possibilita maior engajamento, uma vez que os assuntos são de seu interesse.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

As organizações apoiam os membros a participarem do grupo, pois as reuniões ocorrem nas quintas feiras no horário de expediente, em todas as organizações que atuei tive apoio para colocar em prática conhecimentos adquiridos por meio da Intersel.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Silvana Vilela (NSK), Rogério (Vitaqualy Alimentos), Adriana (Bauducco), Sheila (Bauducco) e Célia (Bauducco).

Rogério – Vitaqualy (Rede Caçula Supermercados)

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Os assuntos abordados nas reuniões, interesses comuns, networking e atualização sobre práticas da área de recursos humanos.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Os problemas comuns são discutidos por meio de palestras, cases, pesquisas de benchmarking e durante coffees breaks com membros do grupo, os temas das reuniões são definidos previamente levando em consideração a importância para a área de recursos humanos.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Palestras, Cases (trocas de experiências), pesquisas de benchmarking e conversas informais durante coffee breaks com outros membros do grupo.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Solicitou pesquisa benchmarking sobre o e-social e pesquisa sobre reembolso de Km para coordenação.

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Há uma relação de confiança com o que é exposto devido a seriedade do grupo, antes de utilizar os conhecimentos apenas analisa o contexto da sua organização.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Já participa do grupo há 7 anos, se tornou membro quando atuou em uma organização que incentivou que ele participasse das reuniões.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Não existe regra formal, apenas as regras de boa convivência em grupo, há controle de frequência pela coordenação P4 mas não há sanção aos membros que se ausentam das reuniões. Um e-mail é enviado com o convite para a palestra, cada membro pode confirmar sua presença com antecedência de um dia a data do evento por meio de e-mail

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

Existem diferenças, pois nos grupos formais há obrigatoriedade de os colaboradores participarem e na Intersel cada membro participa de forma voluntária, sendo que isto possibilita maior engajamento dos membros no caso da Intersel.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

Há apoio da organização, pois tenho autonomia para colocar em prática os conhecimentos compartilhados pelo grupo, a organização solicita pesquisa de benchmarking e sou responsável por decidir se participo das reuniões, ou seja, mesmo no horário do expediente posso me ausentar para participar das reuniões.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Dirceu (Tecfil), Patrícia (Presidente), Sheila (Bauducco).

Joelma – Fermaz

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

O que me estimula é a rede de relacionamentos (networking), contatos com grandes empresas que participam, bem como os aprendizados referente as palestras a cada encontro, são palestrantes renomados que nos trazem muito conhecimento. Outro motivo é a troca de experiências por meio dos cases que ocorrem nas reuniões e as pesquisas de benchmarking com os temas relacionados a área de recursos humanos.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Por meio das palestras expositivas com palestrantes renomados, através de cases (troca de experiências) que geralmente estão ligadas ao conteúdo das palestras, pesquisas de benchmarking sobre assuntos que impactam na área de recursos humanos, como por exemplo, a reforma trabalhista e o E-social.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

A transferência de conhecimentos ocorre através de palestras expositivas, cases apresentados por membros do grupo, pesquisas de benchmarking e conversas com membros nos intervalos das reuniões.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Aconteceu de ligar para uma determinada solicitando uma referência de um candidato para uma vaga de emprego, não me recordo o nome do membro, pois na ocasião a Rosana (coordenação) que indicou o membro.

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Faço parte do grupo há muitos anos, confio plenamente no que é transmitido nas reuniões e nos cases, a Intersel é um grupo sério que é formado por pessoas idôneas e interessadas pelos mesmos assuntos. Apesar da confiança existente faço uma análise se na minha organização seria possível implantar o que é compartilhado.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Há 20 anos quando iniciei minha carreira na área de Recursos Humanos através da empresa Randon Implementos, na ocasião meu gestor me incentivou a participar do grupo.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Desconheço regras e normas, tudo é muito informal, pois participo quando posso, uma vez que em muitos casos não consigo ir devido à necessidade de executar atividades prioritárias na organização, recebo mensalmente o convite para as reuniões e com um dia de antecedência posso confirmar minha participação por meio do mesmo e-mail.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

Há muitas diferenças entre estes grupos, pois os grupos formados dentro das empresas é fechado, ou seja, está focado nos problemas de uma organização e as possíveis soluções são possíveis apenas por meio dos membros desta organização, este tipo de grupo geralmente é composto por colaboradores que são inseridos por sua chefia, ou seja, não estão engajados, pois são obrigados a participar. Já na Intersel não há fronteiras organizacionais e os problemas e as possíveis soluções são discutidos por membros que representam diversas organizações, por ser um grupo informal e pelos membros possuírem o mesmo interesse (recursos humanos) acredito que exista maior engajamento.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

A empresa que atuo apoia minha participação, pois preciso me ausentar mensalmente por meio expediente para participar da reunião, também tenho autonomia da organização para implantar os conhecimentos adquiridos por meio da Intersel.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr(a) possui mais contato?

Vagner – CIEE – Rosana (Intersel) e Patrícia (Presidente)

Dirceu Ferreira Neto - Tecfil

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Principalmente Networking e se manter atualizado quanto as melhores práticas de RH.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Através de Palestras, Cases (troca de experiências), pesquisas de benchmarking e Debates, ou informalmente no coffee pós-reunião.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Debates, palestras, pesquisas eletrônicas, informalmente nos intervalos das reuniões.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Benchmarking constante, a todo momento isso ocorre, hoje mesmo 13/09/18 consultei alguns colegas sobre práticas em suas empresas para trabalho em domingos e feriados.

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Já existe uma relação de confiança com o que é compartilhado no grupo Intersel, mas cada empresa tem sua estrutura, ou seja, não é porque deu certo em determinada empresa que ocorrerá o mesmo na em que atuo, sendo assim é feita uma análise da viabilidade. Quando o assunto envolve apenas práticas de Gestão de RH, avaliamos apenas conceitos e avaliamos se adequam ou adaptam a nossa realidade. Já quando o aspecto é legal, avaliamos a fundamental por lei.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Convite de outros colegas. Não me lembro de qual, pois já faz mais de 15 anos que participo das reuniões.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Desconheço regras formais, pois para participar basta ser integrante de RH ou áreas afins, ética e Respeito são requisitos que independem de normas, mas sim de cidadania. Não sofri nenhum tipo de sanção, punição ou restrição neste tempo que acompanho as reuniões, tanto que não me sinto obrigado a participar das reuniões, quando posso participo, penso que se fosse obrigado não conseguiria participar das reuniões, pois muitas vezes a empresa em que atuo tem demandas urgentes, recebo o convite de todas as palestras com uma semana de antecedência e tenho o prazo para confirmar minha presença com um dia de antecedência a data do evento.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

Existem várias diferenças no meu ponto de vista, uma destas diferenças é que geralmente os grupos formados dentro das organizações são focados em resolver os problemas que afetam a organização e muitos membros são inseridos por sua liderança, sendo assim o grupo não consegue extrair o máximo engajamento de todos os membros. Já na Intersel os membros participam de forma espontânea, pois se interessam pelo assunto e os conhecimentos são compartilhados entre empresas.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

Recebo apoio da organização, pois preciso me ausentar no horário de expediente para participar das reuniões do grupo, também posso colocar em prática no meu dia a dia conhecimentos compartilhados.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Ricardo Lacerda – Empresa Karina, Rogério – Rede Caçula Supermercados e Cido – Empresa Tower Automotive

Cristiane – Grupo Construir

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Atualização e networking com profissionais da área de RH, compartilhamento de informações e conhecimentos.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Através do momento de abertura para perguntas e troca de ideias quando estimuladas pelos palestrantes, cases (trocas de experiências entre os membros sobre o tema da palestra), pesquisas de benchmarking e conversas com membros em momentos de intervalo.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Por meio das palestras, cases (trocas de experiência), pesquisas de benchmarking e conversas nos intervalos das reuniões.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Solicitei uma pesquisa de benchmarking para a coordenação realizar com os membros do grupo, Rosana (P4).

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Conheço a Rosana (P4) há algum tempo, participo do grupo há alguns anos e me sinto confortável para utilizar os conhecimentos sem necessidade de verificar, claro que faço uma análise se “cabe” na organização em que atuo. A Intersel é um grupo sério que está atuando há mais de 40 anos.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Através de convite enviado a empresa onde trabalhava, isto ocorreu em 2013, procuro participar de todas as reuniões mensais.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Desconheço qualquer regra ou norma, apenas regras de convivência na sociedade.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

No grupo Intersel a participação é espontânea, sendo assim me sinto interessada em participar, uma vez que o assunto é de meu extremo interesse, já em grupos formados dentro das organizações muitos membros são “forçados” pela chefia a participar com isto o comprometimento e o interesse são menores.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

As organizações que atuei sempre apoiaram, inclusive foi por meio de uma organização que iniciei minha participação, sempre tive autonomia para participar das reuniões em horário de expediente.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Rosana Peixoto (P4), Patrícia Vitely (Presidente) e Rogério (Vitaqualy).

Maria Spínola - Allergan Farmacêutica
Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

A troca de informações e conhecimentos, atualização das práticas de mercado da área de recursos humanos e o networking com membros da área.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Palestras com especialistas, Cases (trocas de experiências entre membros sobre o assunto da palestra), pesquisas de benchmarking e conversas com os membros nos intervalos das reuniões. Na minha opinião a troca de experiências entre os membros por meio dos cases sem dúvidas é o ponto alto das reuniões.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Através de cases, palestras com especialistas, pesquisas de benchmarking e durante conversas com membros antes do início das reuniões e nos intervalos.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Solicitei algumas pesquisas para a coordenação (Rosana – P4) realizar com os membros, por exemplo, sobre o expediente na copa do mundo deste ano. Também o contrário aconteceu um membro do grupo Intersel me procurou para saber como a organização que atuou estruturou o processo de análise de desempenho dos colaboradores. (não me recordo o nome)

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

O Intersel é um grupo idôneo que presta suporte aos profissionais de recursos humanos a mais de 30 anos, confio plenamente no que é repassado durante as reuniões, como atuo em uma multinacional muita coisa que é compartilhada não cabe no dia a dia da organização, mas tenho certeza que em outras realidades seria viável, sendo assim analiso o contexto antes de implantar práticas ou processos compartilhados.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Há mais de 20 anos faço parte do grupo, uma ex-colega da organização em que atuo me levou em uma reunião do grupo.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Desconheço qualquer regra ou norma, não existe qualquer sanção, pois é um grupo aberto, quando não posso participar de alguma reunião posso indicar outra pessoa ligada a área de recursos humanos para ir no meu lugar. Os convites e a confirmação para participar das reuniões mensais são enviados via e-mail e um dia antes do evento posso confirmar minha presença.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

A grande diferença é que na Intersel devido à informalidade os membros têm engajamento muito maior que grupos fechados que são formados pelas organizações as pessoas não se envolvem inteiramente, acredito também que grupos como a Intersel rompem barreiras entre organizações e possibilitam ampliar nossa visão sobre nossa área.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

Minha organização incentiva sim, minha gestão é totalmente aberta, sempre procuro ir às reuniões, mas muitas vezes tenho demandas mais urgentes e não posso me ausentar. Sou que decido ir ou não nas reuniões, pois as reuniões ocorrem em horário de expediente. Também sou responsável por implantar ou não os conhecimentos compartilhados por meio do grupo, ou seja, minha organização apoia minha participação e favorece que coloque em prática os conhecimentos compartilhados.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Rosana (P4), Célia (Bauducco) e Patrícia (Presidente).

Aline – Care Plus

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

O ambiente de troca de conhecimentos e informações, networking e atualização sobre as práticas de recursos humanos (inovações e tendências).

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Geralmente em forma de palestras, cases (trocas de experiências entre membros sobre o assunto da palestra), pesquisas de benchmarking e conversas nos corredores durante intervalos.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Por meio de palestras, cases, pesquisas de benchmarking e informalmente antes do início das reuniões e nos intervalos em conversas com membros do grupo.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Solicitei pesquisas para a coordenação (Rosana – P4), por exemplo, como os membros do grupo Intersel estavam fazendo para cumprir as cotas de inclusão de portadores de necessidades especiais.

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Existe uma relação de confiança, acredito no que está sendo repassado. Faço uma análise e se possível aplico na organização em que atuo.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Há três anos uma ex-colega do setor me levou em uma reunião e sempre frequento quando possível.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Desconheço a existência de regra, por exemplo. Há um controle de frequência, mas não há nenhum tipo de restrição para quem se ausenta das reuniões.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

Grupos como a Intersel são abertos, sendo que ampliam os horizontes, pois não há barreiras organizacionais, também são grupos informais que regras não restringem o engajamento dos membros, pois grupos de trabalho convencionais muitas vezes são formados por membros que são obrigados a participar.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

A organização que atuo apoia minha participação e favorece para que eu possa implantar os conhecimentos compartilhados no meu dia a dia.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Rosana (P4), Patrícia (Presidente) e Célia (Bauducco).

Wagner Rigueira – CIEE

Questões

1- Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Eu acho que a troca de conhecimentos, networking com pessoas que atuam da área de recursos humanos e possibilidade de aprimoramento profissional.

2- Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Palestras, cases (troca de experiências sobre o assunto da palestra), pesquisa de benchmarking e conversas com colegas que atuam em outras organizações.

3- Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Por meio de palestras expositivas com temas que importantes para profissionais de recursos humanos, cases (troca de experiência entre membros do grupo sobre o assunto abordado na palestra), pesquisas de benchmarking e conversas que ocorrem no coffee break e nos corredores entre membros do grupo.

4- Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Solicitei a coordenação (Rosana – P4) que realizasse uma pesquisa sobre cota do programa menor aprendiz com os membros do grupo, na ocasião recebi a pesquisa tabulada e consegui tomar decisões com os dados.

5- Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Os conhecimentos compartilhados por meio da Intersel são inquestionáveis, pois se trata de um grupo sério que atua há mais de 30 anos, me sinto seguro para utilizar os conhecimentos, pois confio plenamente nos membros do grupo. Apesar da confiança faço uma análise se é viável dentro da estrutura do CIEE.

6- Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Me tornei membro há 5 anos, iniciei no CIEE e um colega da área de recursos humanos me convidou para assistir as reuniões.

7- Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

É um grupo informal, acredito que regras iriam impactar na dinâmica que ocorre neste grupo, não conheço regras dentro do grupo. O relacionamento entre os membros inclusive com a coordenação é pautado na informalidade e amizade.

8- Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

As pessoas vão aos encontros da Intersel porque gostam e se sentem bem participando, penso que isto propicia maior engajamento dos membros comparado a outros grupos, também no grupo Intersel você compartilha conhecimentos com pessoas que atuam em organizações com culturas diferentes, pois colaboradores de uma organização estão preocupados com objetivos da organização e muitas vezes são forçados a participarem de grupos convencionais.

9- Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

Sem dúvida nenhuma, o CIEE sempre me deixou à vontade para participar das reuniões que ocorrem no horário de expediente, também tenho autonomia para implantar práticas e conhecimentos que adquiro nas reuniões no grupo Intersel no meu dia a dia.

10- Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Denise Figueiredo, Adriana (Bauducco) e Rosana (P4).

Patrícia – Casa de David

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Networking com membros de outras empresas, pelos temas abordados nas reuniões sobre assuntos de recursos humanos e pelas trocas de conhecimentos que ocorrem no grupo.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Através de palestras, cases (troca de experiências entre membros do grupo sobre o assunto abordado na palestra) e por meio das pesquisas de benchmarking.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Palestras, cases (troca de experiências), por meio das pesquisas de benchmarking e conversas durante os coffees breaks. No grupo recebemos informação e é na prática dentro da organização que transformo em conhecimento.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Solicitei uma pesquisa de benchmarking para a coordenação (Rosana P4) recentemente, esta pesquisa estava ligada a uma decisão que precisava tomar na organização, recebi o resultado tabulado.

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Confio no que é repassado por meio da Intersel, como as organizações apresentam realidades diferentes apesar da confiança analiso se é viável implantar o que é compartilhado na organização em que atuo, mas penso que mesmo que não consiga aplicar o conhecimento ficará armazenado e poderei no futuro utilizar em outra organização, ou seja, aumenta minhas habilidades.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Conheci a Intersel em 2011 por meio de uma amiga da casa André Luiz, desde de então participo das reuniões do grupo Intersel.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Não tenho conhecimento sobre regras e normas, o que existe são regras de boa convivência (por exemplo, desligue seu celular), como as reuniões ocorrem no horário de expediente não posso participar de todas as reuniões e nunca sofri qualquer punição, até porque frequento as reuniões por que me interesse pelos assuntos, pois caso houvesse obrigatoriedade certamente não participaria.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

Grupos criados pelas organizações são geralmente fechados, pois muitas vezes os membros são obrigados a participar com isto a dinâmica da troca de conhecimentos é bem limitada, também discutem os problemas que afetam apenas uma organização. Na Intersel as reuniões são voltadas para problemas comuns que as organizações enfrentam e os membros participam de forma espontânea, sendo assim há maior comprometimento na troca de informações e conhecimentos.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

Minha organização apoia integralmente minha participação nas reuniões, sou eu que decido ir ou não, como sou diretora da área de treinamento e desenvolvimento tenho autonomia para implantar práticas e processos adquiridos ou aprimorados nas reuniões. Recebo mensalmente o convite para participar das reuniões por e-mail e tenho até um dia antes do evento para confirmar minha presença.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Patrícia Vitely (Presidente), Suélia (Trilha empregos) e Rosana (P4).

Carla - Realtek

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Olha a troca de experiências práticas mesmo, pois consigo me atualizar sobre as práticas e processos de recursos humanos, também devido ao networking e muitas vezes amizades.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

São discutidos por meio de palestras conduzidas por palestrantes renomados, cases (troca de experiências entre membros sobre o assunto da palestra), pesquisas de benchmarking e conversas informais entre os membros.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Palestras, cases (troca de experiências), pesquisas de benchmarking e conversas entre os membros nos intervalos e coffees breaks das reuniões.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Solicitei recentemente uma pesquisa de indicação para locais para realizar a confraternização da empresa, a Rosana (P4) realizou a pesquisa com os membros e me encaminhou os resultados, a escolha foi tomada com os resultados enviados pela coordenação.

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Há uma relação de confiança com o que é compartilhado pelo grupo, apenas analiso se é viável no contexto da minha organização.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Trabalhei em uma empresa no passado e foi uma colega desta empresa que me convidou para participar do grupo. Rogério Sasaão

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Nunca fui informada sobre qualquer regra ou norma, é um grupo informal que se reúne por interesses comuns de forma espontânea.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

No ponto de vista o engajamento é maior em grupos como a Intersel, pois os membros se reúnem de forma espontânea devido a interesses comuns, também grupos como a Intersel possibilitam ampliar as fronteiras além das fronteiras da organização.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

Minha empresa apoia e incentiva que eu participe das reuniões e possibilita ambiente favorável para implantar os conhecimentos compartilhados pelo grupo.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Rogério Sasaão (Vitaqualy), Rosana (P4) e Adriana (Bauducco).

Marcelo - Lealfer

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Networking com colegas da área de recursos humanos, agregar conhecimento e atualização de práticas e processos da área de recursos humanos.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Os problemas comuns são discutidos por meio de palestras expositivas, cases (troca de experiências entre os membros sobre o assunto da palestra), pesquisas de benchmarking e conversas com colegas do grupo durante as reuniões.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Através de palestras, cases (troca de experiências), pesquisas de benchmarking e conversas informais com colegas do

grupo.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Estávamos com o problema relacionado as faltas de menores aprendizes, pois não sabiam o que as outras empresas estavam fazendo, para facilitar a toma de decisões solicitei para a Rosana (P4) que realizasse uma pesquisa com os membros do grupo, recebi na ocasião a pesquisa tabulada.

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Há uma relação de confiança, pois o Intersel é um grupo sólido composto por membros sérios. Não me certifico sobre a validade da informação – conhecimento e sim se é aplicável na minha organização.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Me tornei membro através de uma colega da empresa, já faz dois anos que participo das reuniões.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Desconheço qualquer regra ou norma. Comecei a frequentar devido ao interesse pela área de recursos humanos. Para confirmar a participação posso confirmar via e-mail um dia antes do início da reunião e quando não consigo ir não tem problema nenhum.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

Sim, grupos como a Intersel são abertos e não tem fronteiras organizacionais, uma vez que o relacionamento é entre membros que atuam em diversas organizações, também acredito que os membros frequentam porque gostam e de forma espontânea diferentemente em grupos formados dentro das organizações, sendo assim existe um comprometimento maior – engajamento.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

Minha organização apoia, pois tenho autonomia para ir nas reuniões e colocar em prática os conhecimentos compartilhados pelo grupo.

10 Indique três membros da rede Intersel que o Sr. (a) têm mais contato.

Rosana (P4), Wagner (CIEE) e Patrícia (Presidente).

Daniela Lipe – Lincoln Electric

Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Networking, troca de experiências e interação com colegas da área.

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Os temas são levantados e há discussão e exemplos práticos, por exemplo, palestras, cases (trocas de experiências), pesquisas de benchmarking e conversas com colegas durante as reuniões.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

Além das reuniões mensais, há um site com as pesquisas e benchmarking entre as empresas participantes. No meu ponto de vista a transferência de conhecimentos corre por meio das palestras, cases (troca de experiências entre membros), pesquisas de benchmarking e conversas informais com colegas do grupo.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Benchmarking, para reembolso de KM, co-participação saúde, solicitei que a Rosana (P4) realizasse esta pesquisa com os membros do grupo.

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Conheço a seriedade do grupo, confio no que é repassado durante as reuniões.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Ingressei em 2010 por meio de uma ex-colega que atuava na empresa.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Não conheço nenhuma regra ou norma, tudo é muito informal, desde o relacionamento entre os membros e a confirmação de presença nas reuniões, pois temos até um dia antes do evento para confirmar a participação via e-mail.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

Muitas diferenças, pois na Intersel existe interação com pessoas que atuam em outras organizações com culturas diferentes, outra diferença é que na Intersel os membros frequentam de forma espontânea, pois se interessam pelo assunto, ou seja, consequentemente acabam se engajando muito mais do que em grupos convencionais.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

Recebo sim apoio da organização para participar das reuniões no horário de trabalho e colocar em prática no meu dia a dia os conhecimentos compartilhados pelo grupo.

10 Indique três membros da Intersel que o Sr(a) têm mais relacionamento?

Rosana (P4), Patrícia (Presidente) e Célia (Bauducco).

Fernanda Maia – Phibro Saúde Animal
Questões

1 Quais motivos te estimulam a participar das reuniões da rede Intersel?

Participo do grupo para aumentar o networking com profissionais de recursos humanos e me atualizar sobre as novas práticas e tendências da área de recursos humanos

2 Como os problemas comuns são discutidos nas reuniões?

Nas reuniões os problemas comuns são discutidos por meio de palestras, cases (troca de experiências entre os membros sobre o tema apresentado na palestra), pesquisas de benchmarking sobre temas ligados a área de recursos humanos e conversas com colegas do grupo.

3 Como ocorre a transferência de conhecimentos entre os membros da rede Intersel?

No grupo Intersel a transferência de conhecimentos ocorre por meio de palestras com palestrantes renomados na área de recursos humanos, cases (troca de experiências entre membros sobre assuntos que impactam o dia a dia dos profissionais), pesquisas de benchmarking e conversas informais com os membros do grupo nos intervalos das reuniões e coffees breaks.

4 Cite uma ocasião que recorreu a um membro da rede Intersel para auxiliar em algum problema no seu dia a dia de trabalho?

Solicito constantemente pesquisas de benchmarking para a coordenação realizar com os membros do grupo, sempre falo com a Rosana (P4), recebo as pesquisas tabuladas.

5 Antes de utilizar no seu dia a dia de trabalho como você se certifica se os conhecimentos compartilhados através das reuniões da rede Intersel estão corretos?

Há uma relação de confiança, pois o grupo Intersel é de extrema seriedade e sempre busca apresentar temas relevantes aos profissionais de recursos humanos, confio no que é repassado pelo grupo, mas antes de implantar no meu dia a dia analiso a aplicabilidade.

6 Relate como se tornou membro da rede Intersel?

Já participo do grupo há 10 anos, trabalhava em outra organização e meu gestor me indicou o grupo. Na ocasião era estagiária da Borlem.

7 Comente se existem regras e normas que os membros da rede Intersel devem seguir?

Desconheço qualquer regra ou norma, penso que o grupo é aberto e informal, sendo que as pessoas frequentam porque se interessam pelo tema, nunca sofri qualquer sanção neste período que participo, inclusive não consigo ir a todas as reuniões e sempre confirmo minha participação um dia antes do início da reunião.

8 Na sua opinião qual a diferença entre grupos de trabalho criados pelas organizações e a Rede Intersel?

Grupos criados dentro das organizações são fechados e não propiciam contato com pessoas que atuam em organizações com culturas diferentes, estes grupos são formais e muitas vezes os colaboradores são inseridos pela chefia de forma forçada. Grupos como a Intersel são abertos, informais e sem fronteiras organizacionais.

9 Como a organização em que você atua se posiciona com relação à sua participação na rede Intersel?

As organizações em que atuei sempre apoiaram, a organização atual apoia para que eu participe das reuniões e coloque em prática os conhecimentos compartilhados.

10 Indique três membros da Intersel que o Sr(a) têm mais relacionamento?

Rosana (P4), Gabriela (Karina) e Erika (Unimed).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Apêndice VII – Carta convite para participação na pesquisa



Pós-Graduação *Stricto Sensu*
Mestrado e Doutorado - *Campus* Indianópolis
Rua Dr. Bacelar, 1212 – 4º Andar - Vila Clementino
São Paulo – SP - Cep: 04026-002
Site: www.unip.br

CARTA CONVITE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Programa de Mestrado em Administração

São Paulo, 01 de agosto de 2018.

Prezado(a) **[Nome da pessoa]**,

Gostaria de convidá-lo(a) a participar da pesquisa sobre O PAPEL DAS COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS. Alguns pontos importantes:

- Sigilo absoluto das informações conforme Código Internacional de Ética em Pesquisa. Seu nome e empresa não serão revelados.
- A entrevista dura em torno de 30 minutos.
- Os resultados estarão a sua disposição e podem ser replicados nos materiais de divulgação seus ou da sua empresa.

Agradeço por sua disposição e conto que os resultados contribuam para o entendimento e evolução das comunidades de prática na transferência do conhecimento.

Atenciosamente,

Anderson Antônio de Lima

Programa de Mestrado em Administração

Universidade Paulista -UNIP