

## O USO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA VOLTADAS A INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Daniel Arruda Nóro<sup>1</sup>

Guilherme Paraol de Matos<sup>2</sup>

José Leomar Todesco<sup>3</sup>

***Abstract:** The present article aims to identify as a community of practice for an innovation in the creation of knowledge. The objective was to have a systematic and integrative basis in the Scopus database. As a result, there were 10 articles that relate the communities of practice (CoP) with knowledge creation process and their motive in the process of organizational innovation. It was possible to verify which CoPs are capable of creating knowledge, and that the latter is often transformed into innovative products and processes. However, it becomes a real quantification of the impact of the CoPs on an innovation, not having a homogeneity between communities, much less the different objectives of each.*

***Keywords:** Communities of Practice; Innovation; Creation of Knowledge.*

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo identificar como uma Comunidade de Prática contribui para a Inovação a partir da criação do conhecimento. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma revisão sistemática e integrativa na base de dados Scopus. Como resultado, foram analisados 10 artigos que relacionam as comunidades de prática (CoP) com o processo de criação do conhecimento e seu resultado no processo de inovação organizacional. Foi possível verificar que as CoPs são capazes de criar conhecimento, e que este conhecimento muitas vezes transforma-se em produtos e processos inovadores. No entanto, torna-se difícil quantificar qual é realmente o impacto das CoPs sobre a inovação, não havendo uma homogeneidade entre as comunidades, muito devido aos objetivos diferentes de cada uma delas. Palavras-chave: Comunidades de Prática; Inovação; Criação do Conhecimento.

<sup>1</sup> PPEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. [danielnikarai@gmail.com](mailto:danielnikarai@gmail.com)

<sup>2</sup> PPEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. [gparaol@gmail.com](mailto:gparaol@gmail.com)

<sup>3</sup> PPEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. [titetodesco@gmail.com](mailto:titetodesco@gmail.com)

### 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um ativo fundamental para a inovação e está contido nas entidades e em seus indivíduos (RAMOS FILHO et al., 2017) onde é adquirido, absorvido, assimilado, compartilhado e usado com o objetivo de criar novos conhecimentos e desempenha um papel crucial para a inovação (AMITRANO et al., 2017) e, portanto, está intimamente ligado ao seu conceito (ROMANO et. al., 2014).

A inovação, por sua vez, se tornou sinônimo de diferencial competitivo e o principal elemento de desenvolvimento econômico, principalmente após a segunda guerra mundial

(GODIN, 2015). Introduzido por Schumpeter (1939-1964), a inovação é entendida como a “destruição criativa” que gera um impulso interno capaz de transformar a economia, promover o desenvolvimento e renovar o capitalismo.

O contexto organizacional em um ambiente que promove e incentiva a inovação por meio do compartilhamento e criação do conhecimento gera crescimento por meio da inovação (RAMOS FILHO et al., 2017). Por sua vez, CoPs possibilitam a criação, compartilhamento e integração do conhecimento. O conceito de Comunidades de Práticas (CoP) definido por Wenger, McDermott e Snyder (2002), são de um grupo de pessoas que compartilham um interesse em comum e se envolvem em um processo de aprendizado coletivo em um domínio compartilhado em que aprofundam seus conhecimentos, experiências e habilidades com o objetivo de criar prática em torno do tema.

Portanto, com base no contexto apresentado, o presente artigo tem como objetivo identificar como uma Comunidade de Prática contribui para a Inovação a partir da criação do conhecimento. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa sistemática integrativa. Além desta seção, o artigo possui um referencial teórico sobre comunidades de prática e criação do conhecimento, e, conhecimento e inovação na seção 2. A seção 3 descreve os métodos de pesquisa que foram utilizados e descreve os passos da pesquisa. A seção 4 apresenta os resultados dos artigos selecionados na revisão. A seção 5 discute os artigos apresentados na seção 4. Por fim, a seção 6 apresenta a conclusão da pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COMUNIDADE DE PRÁTICA**

O termo Comunidade de Prática foi utilizado pela primeira vez por Lave e Wenger (1991, p.98) para caracterizar, "um sistema de relações entre pessoas, atividades e o "mundo", desenvolvendo-se com o tempo e em relação com outras comunidades de prática tangenciais e sobrepostas." Desde então, outros estudos levaram em consideração o contexto organizacional. Uma dessas definições é proposta por Hara (2009), que afirma que as CoPs são redes informais colaborativas que apoiam praticantes profissionais em seus esforços para desenvolver entendimentos compartilhados e engajar-se na construção de conhecimento relevante.

Portanto, comunidades de Práticas são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e experiência nessa área, interagindo de forma contínua (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Uma comunidade de prática pode assumir diversas formas, podem ser pequenas ou grandes, de longa ou curta duração, estarem no trabalho ou na escola, serem espontâneas intencionais, localizadas ou distribuídas, terem interesses pessoais ou empresariais, serem privadas ou públicas, entre outras (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Mas conforme Wenger et al. (2002) para que uma Comunidade seja considerada uma Comunidade de Prática é necessário que ela possua três dimensões fundamentais:

- Domínio: essa dimensão define a área de conhecimento, sendo a base ou a fundação sobre a qual a Comunidade se reúne, é por meio desse domínio compartilhado que vai diferenciar seus membros de outras pessoas.
- Comunidade: é a dimensão que relaciona um grupo de pessoas que vai interagir entre si, aprendendo e construindo relações, assim desenvolvendo um senso de identidade e comprometimento com o grupo é por meio dessa interação que a Comunidade vai influenciar o pensamento dos indivíduos.
- Prática: nessa dimensão, as ideias, ferramentas, habilidade, experiência e a perícia de fazer algo são definidas por uma série de modos de realizar coisas em um determinado domínio, se utilizando de técnicas e padrões comuns, definidos de forma consensual.

Comunidades de Prática podem ser uma excelente ferramenta para contribuir com o aumento do nível do conhecimento organizacional e individual. Porém as eficácias ao obter resultados de uma Comunidade de Prática vão depender da força em todas as três dimensões, que evolui e se modifica conforme o tempo.

A influência das CoPs para criar valor e alavancar a inovação para a organização e para os indivíduos, torna possível criar ambientes que facilitem e estimulem a produção, a socialização e a internalização do conhecimento (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

A rede social é o primeiro passo do desenvolvimento de uma comunidade, de modo geral atrai um grupo informal de pessoas que iniciam o trabalho em rede. A aderência se torna um fator importante para o trabalho, pois permite que os indivíduos construam relacionamentos e confiança e uma consciência de interesses e necessidades comuns (BARTOLACCI et al., 2016).

E é justamente na participação que os membros recebem o valor agregado, fazendo com que as comunidades prosperem (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Nesse sentido, é preciso oferecer oportunidades aos indivíduos que criam conhecimento para melhorar ideias e possibilitar iniciativas ao processo de explorar e estimular a criação

por meio de interação. Por meio das interações entre seus participantes e o ambiente, é que o conhecimento pode ser gerado em uma COP.

A interação pode ocorrer em diversos níveis e dimensões da inovação e do conhecimento. Todas as CoPs inovam, incentivando indivíduos a desenvolver e contribuir com suas experiências e práticas, mas em muitas CoPs o objetivo é promover ideias e inovações inesperadas (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

## 2.2 CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

Harkema (2003) considera a inovação como um processo onde o conhecimento é adquirido, absorvido, assimilado, compartilhado e usado com o objetivo de criar novos conhecimentos. A partir da caracterização do processo inovativo pelo ator, percebe-se que conhecimento e inovação estão inter-relacionados. Em algumas áreas o conhecimento e a inovação coexistem, originando o que Carayannis e Campbell (2011) denominam inovação baseada no conhecimento. Portanto, ao se relacionar com a inovação, o conhecimento se torna um fator fundamental para obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, sendo o conhecimento considerado o principal fator no processo de inovação (AMITRANO et al., 2017).

A criação de valor a partir do conhecimento organizacional é o principal desafio no atual cenário econômico. A inovação surge, então, como um processo capaz de transformar conhecimento em produtos valiosos, serviços, processos, abordagens de marketing e novas configurações organizacionais, enquanto o empreendedorismo é a ação que possibilita essa transformação (ROMANO et al., 2014).

Ao considerar o processo inovativo, pode-se considerar que a troca do conhecimento é a chave para que um processo seja bem-sucedido, capaz de melhorar os seus resultados. Esta troca é mais frequente quando a inovação considera fronteiras Inter organizacionais, industriais e geográficas. São pelas conversões de conhecimento tácito para explícito e explícito para tácito em ciclos de conversão que os novos conhecimentos são criados, formando a base para a inovação (AMITRANO et al., 2017).

Mesmo que relacionados de forma direta, onde a inovação é entendida como o principal insumo da inovação, Carayannis e Campbell (2009) consideram que ambos os conceitos não podem ser tratados de forma intercambiável. Os atores consideram que existem aspectos e áreas do conhecimento, que podem ser analisadas sem considerar a inovação, como por exemplo, a pesquisa básica pura. De modo que, também existem áreas ou aspectos de inovação que não estão ligados ao conhecimento, portanto, é importante reconhecer

também as possibilidades de um conhecimento sem inovação e de inovação independentemente do conhecimento (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009).

Porém, mesmo não totalmente intercambiáveis, não significam que são excludentes. Há áreas determinadas onde conhecimento e inovação coexistem. Tais áreas são denominadas por Carayannis e Campbell (2009), como a inovação baseada no conhecimento, onde o conhecimento e a inovação expressam uma interação mútua. Além disso, muitas vezes está inovação referente ao conhecimento ou baseada no conhecimento está implícito. Por exemplo, a abordagem de sistema nacional de inovação expressa convencionalmente ligações com o conhecimento (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009). Em concordância, Jalonen (2013) cita que conhecimento e inovação estão intimamente ligados, independentemente do tipo de inovação o conhecimento é crucial, mesmo que não sejam sinônimos.

Romano et al. (2014), por sua vez, considera que a capacidade de gerenciar e valorizar ativos do conhecimento é cada vez mais um determinante para a competitividade nas organizações e regiões na economia empreendedora. Portanto, fica enfatizado que o conhecimento é um ativo fundamental para a inovação, e está contido nas entidades e em seus indivíduos (RAMOS FILHO et al., 2017).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Para realização desta pesquisa utilizou-se uma abordagem qualitativa, sistemática e integrativa. A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de técnicas interpretativas que visam descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (LAKATOS, 2010). A pesquisa sistemática é uma abordagem caracterizada por uma sequência de etapas pré-definidas, no qual os métodos da pesquisa constituem-se por técnicas padronizadas e passíveis de reprodução. Por sua vez, a revisão integrativa é um método específico, que resume o passado da literatura empírica ou teórica, para fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

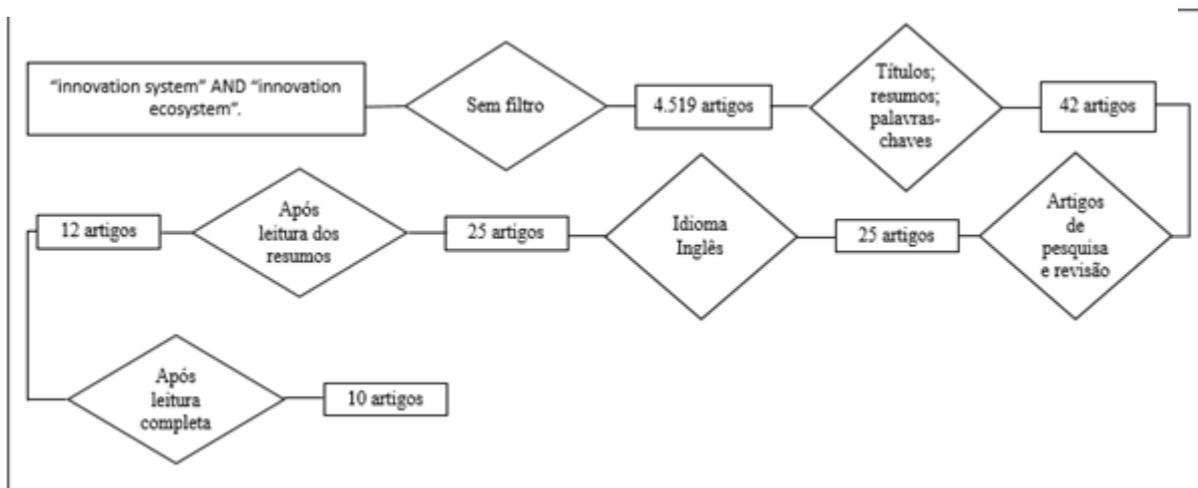
#### **3.2 SELEÇÃO DOS ARTIGOS**

A estratégia de busca é uma técnica para tornar possível o encontro entre uma pergunta formulada e a informação armazenada em uma base de dados (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). A base de dados consultada foi a Scopus. Esta base foi selecionada

porque ao ser consultada apresentou melhores resultados. Os descritores utilizados para recuperação dos artigos foram: ((TITLE-ABS-KEY ("communities of practice" AND innovation AND "knowledge creation"))). Para a busca inicial considerou-se a ocorrência dos descritores nos títulos, resumos ou palavras-chaves. Foram incluídos na busca todos os artigos no idioma inglês, e posteriormente, filtrados por artigos científicos e de revisão. Como critérios de exclusão considerou-se todos aqueles artigos que não relacionaram o conceito de comunidades de prática com criação do conhecimento e inovação.

A busca pelos artigos teve os seguintes resultados: com os descritores sem filtro algum foram encontrados 4.519 artigos. Ao aplicar o filtro que considerava os termos da pesquisa apenas nos títulos, resumos ou palavras-chaves foram encontrados 42 artigos. Ao selecionar apenas artigos de pesquisa e de revisão obteve-se 25 artigos, ao aplicar o filtro de idioma inglês nenhum artigo foi excluído. Os 25 artigos foram importados para a ferramenta Mendley. Os resumos dos 25 artigos foram lidos e selecionados para leitura completa 12 artigos, com base nos critérios de exclusão supracitados. Destes 10 artigos foram considerados para fazerem parte desta revisão integrativa. Para organizar os dados extraídos foi utilizada uma matriz de análise dos autores Botelho, Cunha e Macedo (2011). A figura 1 apresenta a síntese do protocolo de seleção dos artigos.

Figura 1-Seleção das pesquisas analisadas neste estudo



Fonte -Elaborado pelo autor

A análise dos dados foi realizada por meio da interpretação do material coletado por meio de uma abordagem qualitativa. A seção 5 descreve os resultados da pesquisa,

apresentado os títulos, autores, objetivos e base de dados dos 10 artigos que fazem parte desta revisão sistemática integrativa.

#### 4 RESULTADOS

A partir dos 10 artigos selecionados é possível descrever uma contextualização geral dos estudos que compõem esta revisão. Primeiro, ao analisar os métodos dos artigos, percebe-se que apenas o autor Fletcher (2014) não realizou um estudo de caso. A metodologia escolhida pelo autor foi a etnografia. Todos os outros nove estudos utilizaram o estudo de caso como método para investigar as comunidades de prática. Quanto ao ano dos artigos, percebe-se que nove estudos são dos últimos 8 anos, com exceção do trabalho de (Hinton, 2003). Ainda, não houve nenhum autor que se repetiu em mais de um artigo.

O quadro 1 apresenta os títulos dos artigos, os autores, os anos, os métodos e objetivos dos 10 artigos analisados nesta revisão.

Quadro 1- Caracterização dos artigos analisados

Título	Autores e Ano	Método	Objetivo
Organizing for sustained innovation: The role of knowledge flows within and between organizational communities	Renata Kaminska; Stefano Borzillo (2014)	Estudo de Caso	Explorar como uma organização pode efetivamente resolver a tensão entre a criação de conhecimento e a integração do conhecimento.
Participation in intra-firm communities of practice: A case study from the automotive industry	Wolf, P; Späth, S; Haefliger, S (2011)	Estudo de caso longitudinal	Este artigo procura explorar o que incentiva os funcionários a compartilhar conhecimento nas CoPs intra-firmas.
Social communities in a knowledge enabling organizational context: Interaction and relational engagement in a community of practice and à micro-community of knowledge	Jeannie Fletcher (2014)	Etnografia	Contribuir para uma visão mais diferenciada dos desafios e oportunidades relacionais que eles apresentam dentro de um contexto organizacional que permite o conhecimento.

Stitching an Organisation's Knowledge Together Communities of Practice as Facilitator for Innovations Inside an Affiliated Group	Weissenberger; Ebert (2010)	Estudo de caso	Descobrir como as CoPs influenciam o manejo do conhecimento.
Virtual Communities of Practice: Investigating Motivations and Constraints in the Processes of Knowledge Creation and Transfer	Correia; Paulos; Mesquita (2010)	Estudo de casos múltiplos	Identificação e análise de fatores motivadores e restritivos da criação e compartilhamento de conhecimento em VCOPs organizacionais
Ba virtual and inter-organizational evolution: a case study from a EU research project	(BARTOLACCI et al., 2016)	Estudo de caso	Explorar o caso de uma plataforma de inovação empresarial em ambiente virtual.
Group dynamics and the role of ICT in the life cycle analysis of community of practice-based product development: a case study	(POHJOLA; PUUSA, 2016)	Estudo de caso	Examinar a dinâmica de uma comunidade de prática (CoP), de acordo com seu ciclo de vida, que visa criar inovação.
Knowledge management and communities of practice: An experience from Rabobank Australia and New Zealand	(HINTON, 2003)	Estudo de caso	Explorar os principais conceitos da gestão do conhecimento. Analisar como Comunidades de Prática usam o conhecimento e compartilham informações para melhorar a eficiência, aumentar a base de conhecimento.
Measuring process innovation on double-flanked conceptual model for knowledge sharing on online learning environment	(MUSTAPHA; SAYED; MOHAMAD, 2017)	Estudo de caso	CoP como pré-requisito para criar uma comunidade que estimule o ambiente inovador, demonstrar como a criação de conhecimento pode ser implementada no ambiente digital e, finalmente, uma estrutura computacional proposta para medir a inovação.

Online community as space for knowledge flows	(FARAJ et al., 2016)	Estudo de caso	Distinguir as condições para fluxos de conhecimento tácito e explícito em comunidades online. Identificar como as comunidades criam valor para seus participantes, e como elas se tornam espaços para fluxos de conhecimento.
---	----------------------	----------------	---

Fonte -Elaborado pelos autores

A seção 5 apresenta a discussão dos artigos apresentados no quadro 1.

## 5 DISCUSSÃO

Na busca de ambientes que facilitem e incentivem a inovação, empresas buscam na mudança organizacional e em mudanças no espaço físico para possibilitar um ambiente descontraído e favorável a criação de novas ideias, o que por consequência acaba por gerando um maior fomento à integração e comunicação entre as pessoas. Nesse sentido, a CoP prepara uma plataforma sólida para o conhecimento e a integração entre o modelo da CoP e do modelo da SECI na criação de novos conhecimentos, como uma estrutura com dois flancos para facilitar e medir a inovação no ambiente de aprendizagem (MUSTAPHA; SAYED; MOHAMAD, 2017).

As redes de conhecimento ampliam-se também para fora da empresa e, com iniciativas voltadas para inovação aberta, as organizações têm acesso a uma infinidade de agentes externos, como clientes, profissionais e parceiros qualificados que colaboram mutuamente em projetos de inovação.

As COPs possibilitam aos indivíduos a oportunidade de compartilhar conhecimento e informações, por meio de uma rede interna, transformando-a em um veículo para ideias e discussões que podem levar a melhorias no trabalho e a inovação(HINTON, 2003).

Diante do exposto podemos considerar as COPs como formas organizacionais que conseguem suportar a colaboração do conhecimento, buscando na inovação como uma atividade de criação de valor (FARAJ et al., 2016).

A inovação na organização deve ser reconhecida a nível da comunidade em vez de um esforço individual, por isso com a abordagem de uma Comunidade de Prática como uma plataforma que incentiva a colaboração e também como uma forma adequada para estabelecer um grupo especial para instigar a inovação e o fórum intelectual (MUSTAPHA; SAYED; MOHAMAD, 2017).

Segundo (FARAJ et al., 2016) comunidades online criam valor para seus participantes, incorporando-os no processo de estabelecer, nutrir e moldar espaços para fluxos de conhecimento. Ao executar esse tipo de abordagem, ressaltamos o valor de uso subjetivo, definido pelos participantes em relação a quão úteis eles acham as comunidades online como fonte de conhecimento, com esse argumento podemos dizer que criar valor de uso é encontrado na sociabilidade das comunidades.

Os processos de criação de conhecimento e inovação em si dependem não apenas do livre fluxo de informações em geral, mas da recombinação de conhecimento não óbvio para acionar soluções inovadoras para problemas complexos, e para conseguirmos atingir esse objetivo o fator humano se torna essencial quando se trata de processos de criação de conhecimento e conhecimento, nos quais a tecnologia ainda pode representar uma ferramenta útil (BARTOLACCI et al., 2016).

Consequentemente a adoção de CoPs como uma plataforma para desenvolver e estabelecer uma cultura de inovação se torna ideal no processo de criação de conhecimento e inovação, isso ocorre essencialmente, no que interessa tanto nas melhorias organizacionais quanto a mudanças estratégicas ocasionadas pela gestão e na implementação de tecnologias.

Kaminska e Borzillo (2014) sugerem que há uma ligação entre processos de criação de conhecimento que ocorrem nas comunidades e a inovação resultante desses processos de conhecimento, embora citam que essa inovação seja difícil de quantificar. Em concordância, Weissenberger e Ebert (2010) revelam que as comunidades de práticas parecem aumentar a capacidades dos seus membros de absorver conhecimento, mas que é difícil avaliar a relação entre as comunidades de prática e à criação de inovações. Wolf, Späth e Haefliger (2011) por sua vez, salientam que a percepção estabelecida de que as comunidades de prática contribuem para a criação de conhecimento, incentivando o compartilhamento de conhecimento em uma organização merece refinamento.

Além da CoP, Kaminska e Borzillo (2014) mencionam a existência de outras duas comunidades de criação de conhecimento: comunidades epistêmicas (CEs) e coletividade de conhecimento (CC). As CEs são grupos de indivíduos heterogêneos que perseguem objetivos comuns de criação de conhecimento. Por sua vez, as CCs são compostas de diversos indivíduos com conhecimento especializado. Os fluxos de conhecimento entre a CE e as CoPs melhoram a criação de conhecimento, enquanto os fluxos de conhecimento entre as CoPs e as CCs apoiam a integração do conhecimento. A inovação, por sua vez, torna-se dependente destes fluxos (KAMINSKA; BORZILLO, 2014).

A criação, o compartilhamento e a integração do conhecimento possibilitado pelas CoPs contribuem para reduzir os custos de P&D nas equipes de projeto, bem como o tempo de colocação no mercado de novas soluções, resultado da criação mais rápida de conhecimento e sua integração em novas inovações. Um fator importante nesse processo é o papel do líder para estabelecer objetivos claros de conhecimento para a criação e integração desse conhecimento, além de organizar reuniões e reportar os resultados alcançados que contribuíram para a melhoria da inovação na organização em questão (KAMINSKA; BORZILLO, 2014). Em consonância, Weissenberger e Ebert (2010) relatam que o líder é um ator fundamental de toda comunidade de prática, sendo crítico para o sucesso do grupo, pois pode governar a comunidade de prática em diferentes direções.

Wolf, Späth e Haefliger (2011) mencionam que o apoio a inovação pode começar no indivíduo ou no nível de comunidade, se concentrando na importância do engajamento a nível individual nas comunidades de prática. Em seu estudo, os membros das comunidades de prática relataram benefícios pessoais decorrentes das contribuições para o estabelecimento de padrões organizacionais e desenvolvimento de melhores práticas. O respeito e a implementação dos resultados provenientes das CoPs além de contribuir para a inovação, podem fornecer a base para novas inovações emergirem. Portanto, é necessário que as ideias e abordagens inovadoras resultado dos membros da CoP sejam traduzidas na prática organizacional, para que os membros percebam os benefícios de suas contribuições ao trabalho coletivo nas comunidades.

Fletcher (2014), menciona que as comunidades de prática são fundamentais para a inovação organizacional como centros de aprendizagem efetiva. O autor destaca a interação entre membros de diferentes comunidades, com o propósito de criar novos conhecimentos ou uma maneira de fazer as coisas, apoiando a ideia de que a inovação requer não apenas a interação entre pessoas em uma prática social, mas também a interação de pessoas de diversas práticas sociais.

Weissenberger e Ebert (2010) realizaram uma pesquisa quantitativa e mensuraram o quanto que as CoPs estão correlacionadas com a inovação. Com resultado, citam que existe uma pequena correlação entre a CoP e a inovação. Outra questão, é de que os efeitos das comunidades de prática na capacidade de um departamento inovarem podem ser muito diferentes, dependendo da forma como os grupos de intercâmbio de experiências são organizados, levando a grandes inovações em um departamento e menos inovações em outro.

Portanto, Weissenberger e Ebert (2010) concluem que as CoPs podem desencadear inovações, assim como, é uma ferramenta importante para a criação de conhecimento. Além disso, os autores fornecem algumas recomendações para que as CoPs sejam bem-sucedidas em uma organização. Primeiro, deve haver clareza sobre os objetivos e as expectativas da CoP. Posteriormente, o líder deve orientar o grupo em direção a seus objetivos. A gestão do conhecimento da organização deve assegurar condições ambientais adequadas, como uma comunicação clara das regras para a troca de conhecimento externo, o compromisso da alta administração para a troca de conhecimento intraorganizacional e uma mistura de ferramentas de informação e comunicação.

Outra forma que as comunidades de prática podem ser organizadas são justamente por meio de interações virtuais, denominada de VCoP. A VCoP é semelhante a uma CoP, mas a comunicação é geralmente por meios eletrônicos (CORREIA; PAULOS; MESQUITA, 2010), tornando possível a organização viabilizar uma CoP por meio de uma infra-estrutura de tecnologia de informação e comunicação (WEISSENBERGER; EBERT, 2010). VCOPs também possuem um papel importante na criação de conhecimento organizacional (CORREIA; PAULOS; MESQUITA, 2010), contribuindo para a inovação, a partir do conhecimento, experiência e ideias que são trocadas e debatidas, e são considerados elementos críticos para a inovação.

Porém, ao entrevistar membros de CoPs, Correia, Paulos e Mesquita (2010) salientam que estes consideram o processo de inovação algo complexo e exige mais interação entre as pessoas, objetivos que só podem ser alcançados por meio de reuniões presenciais.

Além disso, os resultados revelaram que há maior predisposição dos membros para obter ou mesmo disponibilizar informações, em vez de se envolver em a) atividades de criação de conhecimento, b) colaboração ou c) inovação.

## 6 CONCLUSÃO

De acordo com o que foi exposto no presente artigo, foi possível identificar como as Comunidades de Prática influenciam a criação do conhecimento assim como a busca pela inovação. Identificou-se como as CoPs contribuem para inovação, seguindo métodos utilizados pela gestão do conhecimento e apoiada pelas ferramentas de tecnologia da informação como uma estrutura orientada e modelada de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização.

Foi apresentado neste artigo como a ideia de Comunidades de Prática pode facilitar o processo de inovação e como a interação proporciona um ambiente mais estimulante para criação de conhecimento, onde o fluxo de informação e conhecimento flui e é compartilhado. A revisão da literatura propiciou visualizar como um modelo estruturado da criação do conhecimento pode potencializar o nível de inovação, proporcionando melhoria na capacidade de crescimento dentro e fora das organizações.

Apoiado na pesquisa percebeu-se que no contexto das Comunidades de Práticas, se faz necessário a concepção de funcionalidades de gestão, a fim de definir o uso e a frequência da participação dos membros bem como a manutenção da mesma. Foi possível verificar que as CoPs são capazes de criar conhecimento, e que este conhecimento muitas vezes transforma-se em produtos e processos inovadores. No entanto, torna-se difícil quantificar qual é realmente o impacto das CoPs sobre a inovação, não havendo uma homogeneidade entre as comunidades, muito devido aos objetivos diferentes de cada uma delas.

Por fim, a pesquisa possibilitou um entendimento maior sobre o potencial das Comunidades de Prática e como ela pode ser usada para socializar o conhecimento já criado, além da criação do conhecimento por meio da interação entre seus indivíduos.

## **7 AGRADECIMENTOS**

Agradecimento especial à CAPES e CNPq, órgão de fomento, pelos recursos destinados à publicação e a apresentação desse artigo no referido congresso e pela bolsa de Mestrado concedida aos autores.

## **8 REFERÊNCIAS**

- Amitrano, Cristina C et al. Knowledge Sharing in Innovation Ecosystems: A Focus on Functional Food Industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, artigo muito bom, v. 14, n. 05, out. 2017.
- Bartolacci, C. et al. Ba virtual and inter-organizational evolution: a case study from a EU research project. *Journal of Knowledge Management*, v. 20, n. 4, p. 793–811, 2016.
- Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. A.; Macedo, Ma. O Método Da Revisão Integrativa Nos Estudos Organizacionais. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.121-136, 2 dez. 2011.

- Carayannis, E. G.; Campbell, D. F. Open innovation diplomacy and a 21st century and quintuple helix innovation concepts and the Mode 3" knowledge production system, Building on the quadruple The Learning Organization, v.10, n.6, p. 340–346, 2011.
- Carayannis, Elias G e Campbell, David F.J. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. International Journal of Technology Management, v. 46, n. 3/4, p. 201, 2009.
- Correia, Ana Maria Ramalho; Paulos, Alice; Mesquita, Anabela. Virtual Communities of Practice: Investigating Motivations and Constraints in the Processes of Knowledge Creation and Transfer. Journal Of Knowledge Management, [s.l.], v. 8, n. 1, p.11-20, jan. 2010.
- Faraj, S. et al. Online community as space for knowledge flows. Information Systems Research, v. 27, n. 4, p. 668–684, 2016.
- Fletcher, Jeannie. Social communities in a knowledge enabling organizational context: Interaction and relational engagement in a community of practice and a micro-community of knowledge. Discourse & Communication, [s.l.], v. 8, n. 4, p.351-369, 15 jul. 2014.
- Godin, Benoît. Models of innovation: Why models of innovation are models, or what work is being done in calling them models? Social Studies of Science, [s.l.], v. 45, n.4, p.570-596, ago. 2015.
- Hara, Noriko. Communities of Practice. Berlin Heidelberg: Springer-verlag, 2009.
- HarkemA, S. A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. Journal of the Knowledge Economy, v.2, n.3, p.327–372, 2003.
- Hinton, B. Knowledge management and communities of practice: An experience from Rabobank Australia and New Zealand. International Food and Agribusiness Management Review, v. 5, n. 3, 2003.
- Kaminska, Renata; Borzillo, Stefano. Organizing for sustained innovation: the role of knowledge flows within and between organizational communities. Knowledge Management Research & Practice, [s.l.], v. 14, n. 1, p.46-54, fev. 2016.
- Lakatos, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Lave, J.; Wenger, E. Situated learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1991.
- Mustapha, S. M. F. D. S.; Sayed, B. T.; Mohamad, R. Measuring process innovation on double-flanked conceptual model for knowledge sharing on online learning environment. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, v. 95, n. 7, p. 1499–1509, 2017.
- Pohjola, I.; Puusa, A. Group dynamics and the role of ICT in the life cycle analysis of community of practice-based product development: a case study. Journal of Knowledge Management, v. 20, n. 3, p. 465–483, 2016.
- Ramos Filho, J. R. B. et al. Um Modelo de Ecossistemas de Inovação Baseados em Fluxos de Conhecimento. In: VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 2017, Foz do Iguaçu. Anais. Florianópolis: Ciki, 2017.
- Romano, Aldo et al. The innovation ecosystem as booster for the innovative entrepreneurship in the smart specialisation strategy. International Journal of Knowledge-Based Development, v. 5, n. 3, p. 271, 2014.

- Weissenberger, M. A.; Ebert, Dominik. Stitching an Organisation's Knowledge Together–Communities of Practice as Facilitator for Innovations Inside an Affiliated Group. *Innovation Through Knowledge Transfer 2010*, [s.l.], p.245-252, 2011.
- Wenger, E.; McDermott, R. A. (Richard A.; Snyder, W. *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. [s.l.] Harvard Business School Press, 2002.
- Wolf, Patricia; SPÄTH, Sebastian; HAEFLIGER, Stefan. Participation in intra-firm communities of practice: a case study from the automotive industry. *Journal Of Knowledge Management*, [s.l.], v. 15, n. 1, p.22-39, 22 fev. 2011.