

**COMUNIDADES VIRTUAIS DE PRÁTICA COMO FACILITADORAS DE
INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA
FEDERAL**

Paula Dora Aostri Morales¹

Neusa Rejane Haltenburg²

Gertrudes Aparecida Dandolini³

João Artur de Souza⁴

Ana Clara Cândido⁵

Abstract: *Knowledge management in organizations results from the need to observe ethics and transparency determined by new public management models to achieve strategic goals and increase effectiveness and relevance, guided by collaborative work in the transfer of knowledge, a catalyst for innovation. The purpose of the research is to identify if there are signs of being a Virtual Community of Practice (VCoP) “Team SELOGS” of the Brazilian Federal Police that facilitates innovation in the public sector. The research is exploratory and descriptive, using the case study strategy, in addition to bibliographical and documentary research and interviews with the managers responsible for the VCoP. As a result, the data shows that the “SELOGs Team” has all the characteristics of the VCoP elements, making it possible to identify signs of managerial innovation.*

Keywords: *Community of Practice; innovation; public sector.*

Resumo: A gestão do conhecimento em organizações públicas resulta da necessidade de observância da ética e transparência determinadas pelos novos modelos de gestão pública para atingir-se objetivos estratégicos e incrementar a sua efetividade e a sua relevância, pautados pelo trabalho colaborativo na transferência do conhecimento, catalisador da inovação. O objetivo da pesquisa é identificar se há indícios de ser a Comunidade Virtual de Prática (VCoP) “Equipe SELOGS” da Polícia Federal facilitadora de inovação no serviço público. A pesquisa é exploratória e descritiva, utilizando-se a estratégia do estudo de caso, além de pesquisa bibliográfica e documental e entrevistas com os gestores responsáveis pela VCoP. Como resultado, os dados apontam que a “Equipe SELOGs” possui todas as características elementares de VCoPs sendo possível identificar-se indícios de inovação gerencial.

Palavras-chave: Comunidades de Prática; inovação; serviço público.

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-5466-9776>. e-mail: aostri_paula@yahoo.com.br

² Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – UFSC. Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4814-0083>. e-mail: haltenburg@gmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0867-9495>. e-mail: gtude@egc.ufsc.br

⁴ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7133-8944>. e-mail: jartur@gmail.com

⁵ Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – UFSC. Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1897-3946>. e-mail: ana.candido@ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

As organizações privadas e públicas precisam potencializar a criação, o compartilhamento e a transferência de conhecimento, utilizando-se de ferramentas de gestão para inovar de forma constante, adaptando-se, assim, às profundas mudanças econômicas e sociais causadas pelo desenvolvimento tecnológico.

A inovação no setor público deve ser estudada para a compreensão do fenômeno e de como ocorrem as atividades de inovação e o seu *locus*, viabilizando-se que os conhecimentos gerados em organizações governamentais deem suporte à geração de novas inovações de forma cíclica, criando valor público que reflete em ganhos para a Sociedade (Chen *et al.*, 2019).

A gestão do conhecimento em organizações públicas está em evidência ante a necessidade de pautar-se pela ética e transparência determinadas pelos novos modelos de gestão pública, aliada às restrições orçamentárias, o que demanda esforços institucionais para atingir seus objetivos estratégicos e incrementar a sua efetividade e a sua relevância.

Neste cenário, o maior desafio da atualidade é contribuir para as formas de trabalho colaborativo como forma de transferir conhecimento e catalisar a inovação no setor público (Chen *et al.*, 2019; North, 2017; Probst & Borzillo, 2008).

Para Wenger *et al.* (2002) as Comunidades de Prática (CoPs) são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico e que aprofundam seus conhecimentos nesta área, interagem em uma base contínua, partilhando experiências e práticas em uma estrutura flexível e autônoma.

As pesquisas desenvolvidas por Burger *et al.* (2018), Sallan *et al.* (2012) e Wessemberguer & Ebert (2011) apontam para a potencialidade das Comunidades de Prática para estimular a inovação em organizações públicas. Wilbert (2015) por meio de um estudo de caso, investigou como as VCoPs podem influenciar processos de inovação em uma empresa pública brasileira. Onde destacou a relevância do apoio da organização às VCoPs, a existência de tecnologia adequada, diversidade entre os membros, moderadores e membros ativos e abertos à inovação. Embora seja recorrente dizer que CoPs impactam positivamente seus membros e beneficiam a organização, promovendo um ambiente de trabalho que resulta em inovação, registram-se limitadas pesquisas para apoiar essas alegações (Chindgren-Wagner, 2010).

A partir das evidências de estudos empíricos verificadas em VCoP criadas na plataforma virtual da Academia Nacional de Polícia (ANP) como modalidade de educação continuada,

vinculada à criação de curso em ambiente EAD (Amaral, 2018), será analisado, nesta oportunidade, o estudo de caso com foco na Equipe SELOGs/PF- Administração e Logística (Equipe SELOGs) alojada na Plataforma Microsoft Teams⁶ da Polícia Federal, buscando, além de confirmar a hipótese de tratar-se de comunidades de prática informal, responder à pergunta de pesquisa: **A partir de estudo de caso na PF é possível identificar-se indícios de serem as VCoP facilitadoras de inovação no serviço público?**

2 INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

As principais diretrizes para coleta e interpretação de dados de inovação são encontradas no Manual de Oslo (OCDE, 2005; 2018) que, de acordo com seu escopo, são voltadas para todos os setores da economia, como negócios, governo e instituições sem fins lucrativos. Neste sentido, destacam-se as pesquisas empíricas aplicáveis ao serviço público desenvolvidas por Arundel & Huber (2013) e Bloch & Bugger (2013).

Estudos de inovação na área governamental são motivados pelo aumento de demandas de avaliações comparativas de efetividade e relevância dos serviços prestados à sociedade e, do mesmo modo, pela necessidade de se identificar os fatores que contribuem para obter-se os resultados desejados na inovação no serviço público (OCDE, 2018).

Por suas características únicas, a inovação no serviço público difere da inovação em empresas privadas, para as quais o foco da inovação são os produtos e serviços visando a obtenção de lucro. Assim, para melhor compreensão do fenômeno da inovação no serviço público e seus resultados voltados para a criação de valor público, Chen *et al.* (2019) propõem um framework integrativo das dimensões da tipologia da inovação a partir do foco na inovação (estratégia, capacidade e operações) e *locus* da inovação (interna e externa), resultando na proposta de seis tipos de inovação: missão, política, gestão, parceiros, serviços e cidadão.

Neste aspecto, ao propor a categorização do foco da inovação na capacidade, situada no *locus* interno, os autores apresentam a tipologia de **inovação gerencial**, que se refere à instituição de uma nova prática de gestão, processo, estrutura ou técnica para melhorar a habilidade para se atingir os objetivos estratégicos, promovendo a produtividade.

A inovação gerencial possui duas dimensões: a dimensão tecnológica, que reflete o uso

⁶ Microsoft Teams. Visão geral de equipes e canais no Microsoft Teams. <https://docs.microsoft.com/pt-br/microsoftteams/teams-channels-overview#:~:text=As%20equipes%20s%C3%A3o%20uma%20cole%C3%A7%C3%A3o,and%20outcomes%20within%20an%20organization.>

de novos sistemas de gestão e informação para a continuidade da operação dos sistemas de forma eficiente, e a dimensão administrativa, na qual são adotadas novas estruturas administrativas, sistemas de gestão e processos para tornar o trabalho de gestão mais eficaz (Chen *et al.*, 2019).

Entre os mecanismos para aumentar a efetividade, relevância e potencial para inovar, as Comunidades de Prática (CoP) se apresentam como uma das ferramentas colaborativas facilitadoras para o estimular os funcionários a contribuir para a busca de soluções e troca de conhecimento e experiências de forma colaborativa, transpondo as barreiras físicas e espaciais da organização (Wenger, 2001; Santos *et al.*, 2011; Hildreth & Kimble, 2004; Wilbert, 2015).

3 AS COMUNIDADES DE PRÁTICA

Ao caracterizar as Comunidades de Prática, Wenger *et al.* (2002) apontam para o fato de envolverem o domínio de uma área de interesse comum, tornando-se um ambiente social de aprendizado a partir de práticas de competências e recursos criados e compartilhados entre seus membros.

Assim, são características fundamentais de uma Comunidade de Prática: o surgimento espontâneo e adesão voluntária (Jeon *et al.*, 2011); o compartilhamento das vivências e o fato do conhecimento não se perder pela mudança de pessoas (Hildreth & Kimble, 2004) e a quebra de fronteiras departamentais e de hierarquia (Wilbert, 2015).

Ainda, as CoP catalisam a integração de pessoas (Davila *et al.*, 2007), sendo que ideias e opiniões divergentes não sofrem penalidades (Wenger, 2001), o que facilita a transposição de barreiras de conhecimento (Probst & Borzillo, 2008).

A teoria das comunidades de prática parte da suposição de que os membros menos experientes da comunidade aprendem com as interações sociais com membros mais experientes e especialistas de um domínio de conhecimento específico (Lave & Wenger, 1991).

Segundo Tomaél (2008), num espectro mais amplo, as redes virtuais aproximam atores geograficamente dispersos por meio de recursos tecnológicos, possibilitam o compartilhamento de interesses e projetos comuns, desenvolvem a cooperação entre indivíduos e organizações e abrem novas possibilidades de criação e trabalho. As interações laterais e bilaterais construídas em campos tecnológicos representam base importante para espaços do conhecimento.

Tajra (2002) conceitua comunidade de prática virtual (VCoP) como o conjunto de pessoas disponíveis para interesses comuns, que não necessariamente estão presentes no mesmo local, mas podem estar em diferentes posições geográficas e temporárias.

De acordo com Ozmen (2013), o termo comunidade de prática veio para descrever estudos colaborativos de equipes estabelecidas informalmente. Com a difusão da Internet, surgiu a necessidade de se constituir a comunidade virtual para troca de conhecimento entre profissionais e pesquisadores, visando trabalhar de forma colaborativa.

O ambiente atual de rápidas mudanças tecnológicas e orçamentos reduzidos levaram os pesquisadores a observar que o desafio contínuo das VCoP é atender ao usuário de informações em formatos convenientes, a qualquer hora, em qualquer lugar (Randford *et al.*, 2017).

Para Allee (2000) existem três níveis a percorrer para o compartilhamento de conhecimento corporativo: O **nível estratégico**, necessário para compreender o ambiente e desafiar as premissas da gestão, o **nível tático**, que para a tomada de decisão cotidiana exige que as pessoas falem com franqueza, compartilhem suas experiências e percepções e encontrem significado conjunto e o **nível operacional**, que é utilizado para replicar as melhores práticas em toda a empresa de forma rápida e eficaz, podendo levar a maior eficiência, custos mais baixos e maior qualidade de bens e serviços.

Neste ponto, importante referir a importância das ferramentas tecnológicas de suporte às CoP, eis que a difusão do conhecimento e seu uso no processo de inovação são facilitados pela tecnologia (Allee, 2000; Wilbert, 2015). De acordo com Allee (2000), a comunidade de prática traz resultados sob diversos aspectos: para a instituição, para a própria comunidade e para os indivíduos que dela fazem parte.

Burger *et al.*, 2018), em seu estudo baseado em revisão da literatura de comunidades de prática com foco na inovação (CoI), apontaram o espírito empreendedor, a diversidade de conhecimento, a flexibilidade e comunicação, a abertura ao questionamento e a conexão intra e interorganizacional como suas principais características.

O estudo promovido por Weissenberg e Ebert (2011) confirmou a eficácia das CoP na transferência de conhecimento entre empregados em mais de 50 países e aproximadamente 260 locais no mundo e de forma indireta estabeleceu a correlação entre as atividades da CoP e o aumento de invenções de produtos altamente inovadores, concluindo-se que as CoP levaram à inovação.

Assim, as CoP são ferramentas capazes de mitigar as barreiras para transferência de conhecimento organizacional, conectando empregados de diferentes divisões, fortalecendo o intercâmbio de conhecimento pela transposição de limites organizacionais.

Para Bolisani *et al.* (2016), em que pese o tema gestão do conhecimento em organizações públicas ser pouco explorado pela literatura, houve um aumento no interesse de pesquisas na temática, o que vem ao encontro de uma maior implementação de CoP no serviço público. Usualmente, as comunidades de prática são a principal ferramenta em grandes companhias privadas, utilizadas para promover o compartilhamento de conhecimento entre suas unidades esparsas para superar barreiras internas e impulsionar a inovação e a aprendizagem coletiva, não sendo evidente na literatura que possuam os mesmos padrões de uso nas organizações públicas.

Motivo pelo qual Bolisani *et al.* (2016) realizaram estudo de caso comparativo entre empresas públicas e privadas. Eles concluíram que empresas públicas e privadas têm padrões semelhantes de desenvolvimento de CoP e uma importante diferença entre contextos: a natureza dos objetivos estratégicos (orientado para serviços vs. orientado para mercado, respectivamente), e governança (orientado para burocracia vs. orientado para a orçamentos, respectivamente).

Partindo-se da conclusão de que as CoP são uma ferramenta de geração e transferência do conhecimento intra e interorganizacional de sucesso em organizações públicas ou privadas de grande porte e de amplos limites territoriais, passa-se a analisar-se de forma geral as comunidades de prática na estrutura da Polícia Federal, e em especial a Equipe SELOGs com o objetivo de identificar-se as características das CoP para, após, apontar-se evidências de inovação no serviço público.

4 AS COMUNIDADES DE PRÁTICA NA POLÍCIA FEDERAL

A estrutura organizacional da PF é piramidal, composta por unidades centrais e descentralizadas, capilarizada em 27 Superintendências Regionais, presentes em todos os Estados da Federação e no Distrito Federal, subordinadas administrativamente ao Diretor-Geral e vinculadas técnica e normativamente às unidades centrais, contando com 13.146 servidores policiais e administrativos para a execução de suas atribuições (Ministério da Segurança Pública, 2018).

Dentro desta estrutura, a Diretoria de Administração e Logística Policial (DLOG) trata das atividades de orçamento e finanças, modernização da infraestrutura e logística policial e gestão administrativa de bens e serviços, com estrutura espelhada nas Superintendências Regionais, denominadas Setores de Logística Policial (SELOG).

Assim, a capilarização da estrutura da Polícia Federal e a especialização de suas unidades e servidores, verificadas em nível central e descentralizado, pode ser comparada estruturalmente a uma empresa privada de grande porte com filiais em todos os Estados da Federação.

Ao estudar as Comunidades de Prática na Polícia Federal, Amaral (2017) identificou que na organização as estruturas oficiais são do tipo Comunidades Virtuais de Prática (VCoP), vinculadas à Academia Nacional de Polícia (ANP) como espaço de aprendizagem organizacional. No estudo foram analisadas as 22 comunidades alojadas no endereço eletrônico da ANP www.ead.dpf.gov.br entre o mês de agosto do ano de 2017 e o mês de fevereiro do ano de 2018 que utilizavam da plataforma *Moodle* para o desenvolvimento de suas atividades.

Resgatando que a VCoP aproxima atores geograficamente dispersos por meio de recursos tecnológicos, possibilitando o compartilhamento de interesses e projetos comuns, desenvolvem a cooperação entre indivíduos e organizações e abrem novas possibilidades de criação e trabalho (Tomael, 2008), enfim, “VCoPs são CoPs que empregam tecnologia como apoio à interação entre os membros” (Wilbert, 2015, p. 54).

Tendo em vista a contratação de novas ferramentas tecnológicas pela PF houve um incremento de possibilidades de criação de espaços de compartilhamento e colaboração entre diferentes setores da organização, com características de VCoP, as denominadas “Equipes” em funcionamento na Plataforma Microsoft Teams.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva e de abordagem predominantemente qualitativa (Creswell, 2007). Trata-se de estudo de caso de comunidade virtual de prática em organização pública, a Polícia Federal, porque se refere à uma análise detalhada de uma situação específica, o qual por meio de um estudo aprofundado permite adquirir conhecimentos sobre as VCoP e sua interface com a inovação (Yin, 2015).

O levantamento de dados sobre a VCoP foi realizado a partir de entrevistas semi-estruturadas e documentos disponíveis na plataforma Teams no período de 13/05/2020 a

05/04/2021. A extração de dados foi operacionalizada a partir de acesso às postagens e respectivas respostas, bem como documentos compartilhados e armazenados pela Equipe durante o período citado, realizando-se *prints* em sequência cronológica para fins de sistematização.

A partir do arcabouço teórico proposto, foi feita a categorização dos dados obtidos a partir dos *print* das postagens da Equipe SELOGs, separando-se os metadados com relação aos participantes da Equipe e classificando-se as categorias de acordo com as características das comunidades de prática identificadas.

Finalmente, foi realizada entrevista exploratória, a partir de roteiro de entrevista disponibilizado por e-mail, com os quatro gestores responsáveis pela Equipe SELOGs.

Os quatro entrevistados que integram a Equipe SELOGs, atuam na área logística há mais de 6 anos. Entre as funções exercidas pelos entrevistados na coordenação logística, destacam-se as atividades de planejamento, aquisição e gestão de licitações e contratos (de veículos, manutenção e abastecimento, licitação e contratações) e sua execução financeira e patrimonial.

A partir da coleta e sistematização de dados foi realizada sua análise com o objetivo de identificar as relações existentes entre os dados obtidos, a partir da triangulação de fontes de informação (pesquisa bibliográfica, documental e entrevista) e o fenômeno estudado.

A interpretação de dados deu significado amplo às respostas encontradas, o que permitiu a identificação tanto das características da comunidade de prática quanto para aportar uma perspectiva subjetiva com relação aos tópicos de análise, bem como a eventual identificação de indícios de inovação gerencial, nos termos em que propostos por Chen *et al.* (2019).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Equipe SELOGs foi criada de forma espontânea por servidores da PF ocupantes de cargos de chefia e seus substitutos, responsáveis pela área de logística em todas as unidades da corporação, tendo por escopo “Reunir integrantes das unidades de administração e logística policial para facilitação da comunicação e troca de informações profissionais”.

Considerando-se que uma das finalidades da Equipe SELOGs é a transferência de conhecimento, em que pese ser estruturada de forma informal tem suas atividades estimuladas pela própria organização através das chefias da área logística.

No dia 05/04/2021, data da extração, era composta por 101 membros ativos, entre quatro membros proprietários (que são os criadores da equipe na plataforma, de acordo com a denominação do Microsoft Teams), 23 membros lotados nas unidades centrais e 74 membros nas Superintendências Regionais.

O grupo é heterogêneo, posto que composto por membros de diferentes categorias funcionais lotados em todo o território nacional, tais como datilógrafos, técnicos contábeis, peritos criminais, delegados de polícia federal, escrivães de polícia federal, agentes de polícia federal, administradores e agentes administrativos.

Entre os dias 13/05/2020 e 05/04/2021 foram registradas 73 postagens na Equipe SELOGs, as quais foram respondidas com *feedback*, respostas, menções e reações dos usuários. As postagens da equipe são sistematizadas a seguir, com o objetivo de identificar-se práticas de gestão do conhecimento que se coadunam com as características das comunidades de prática proposta pela literatura, conforme Quadro 1:

Quadro 1. Características das Comunidades de Prática identificadas na equipe SELOGs

CARACTERÍSTICA	PRÁTICA IDENTIFICADA	autor
Surgimento e adesão voluntária	Comunidade criada para facilitar a troca de experiências e comunicação. Membros incluídos de forma voluntária.	Jeon <i>et al.</i> , 2011
Domínio de uma área de interesse comum	Integrada exclusivamente por gestores da área logística do órgão central e descentralizadas.	Wessenberger & Ebert, 2011
Diversidade dos membros	Membros da equipe de diversas formações acadêmicas e categorias funcionais e lotações em todo o país.	Burger <i>et al.</i> , 2018
Flexibilidade de comunicação	Manutenção permanente e atualizada dos contatos dos membros da Comunidade (telefone, e-mail, local de lotação); Utilização paralela de WhatsApp para mensagens instantâneas; Possibilidade de postagens de novos tópicos de forma livre pelos membros.	Burger <i>et al.</i> , 2018
Promoção do ambiente de aprendizado	Realização de diversos treinamentos utilizando-se as ferramentas da Equipe, com foco na capacitação para a realização das atividades laborais.	Wenger <i>et al.</i> , 2002; Bolisani <i>et al.</i> , 2016
Desenvolvimento de habilidades	Compartilhamento de conhecimento com membros novatos ou menos experientes da Equipe para o desenvolvimento de habilidades específicas na área logística.	Wenger, 2001 Lave & Wenger, 1991
Compartilhamento de documentos	Foram compartilhados 27 documentos contendo além da lista atualizável de endereços e telefones dos membros do grupo, informações sobre atualização de legislação e normativos internos específicas de logística; Compartilhamento de manuais e modelos de documentos de trabalho aplicáveis à atividade logística.	Sallan <i>et al.</i> , 2012
Armazenamento de documentos e preservação do conhecimento	Na aba “arquivos” da Equipe armazenamento de legislação, modelos, procedimentos, manuais, lista de contatos atualizados, orientações;	Hildreth & Kimble, 2004

	Possibilidade de recuperar informações e conversas na ferramenta Teams; Vídeos de aulas e reuniões gravados na plataforma Stream.	
Aplicação do conhecimento existente em outras unidades	Compartilhamento de dados facilitadores de compra de equipamentos intra e interorganizacional; Solução de problemas de contratação a partir da experiência aplicada em outra unidade; Cooperação com outras unidades da PF para troca de informações sobre bens apreendidos através da criação de canal na equipe; Cooperação com organismo externo de segurança pública (PRF) para participar da licitação (colaboração).	Wessenberger & Ebert, 2011 Burger <i>et al.</i> , 2018
Barreiras cognitivas sobre soluções existentes	Compartilhamento de soluções existentes de forma intra organizacional; Informações sobre utilização de sistema de gestão de informações e suas soluções; Distribuição de manuais de boas práticas e utilização de equipamentos.	Wessenberger & Ebert, 2011
Compartilhamento de experiências práticas e vivências	Compartilhamento de soluções práticas a problemas a partir da experiência de membros da equipe.	Hildreth & Kimble, 2004
Criação de oportunidades	Contratações centralizadas e descentralizadas para facilitar as compras públicas; Cooperação com organismo externo de segurança pública para promover licitação conjunta (colaboração) e agregar valor público.	Wenger <i>et al.</i> , 2002 Allee, 2000
Solução de problemas	Divulgação de procedimentos para solução de problemas usuais em contratações; Compartilhamento de soluções adotados por outras unidades; Brainstorming para a melhor forma de resolver um problema comum.	Wegner <i>et al.</i> , 2002 Sallan <i>et al.</i> 2012 Allee, 2000
Disseminação de boas práticas	Unificação de nomenclaturas para compras para que não sejam genéricas ou imprecisas; Compartilhamento de manuais para o bom uso de equipamentos tecnológicos; Compartilhamento de boas práticas na contratação e aquisição de bens.	Wessenberger & Ebert, 2011
Estandardização de processos	Promoção da estandardização de processos de compras e licitações em todas as unidades, centrais e descentralizadas;	Wessenberger & Ebert, 2011
Catalisam a integração de pessoas	Práticas de trabalho realizadas de forma uníssona em todas as unidades e a integração das pessoas no grupo foram identificadas.	Davila <i>et al.</i> , 2007
Comunicação e quebra de fronteiras departamentais e hierarquia	Os membros se comunicam livremente top-down e bottom-up independentemente da unidade de lotação, cargo ou chefia, através do WhatsApp ou Teams.	Wilbert, 2019
Transparência com relação ao trabalho realizado pelas unidades	Compartilhamento informações e compartilhamento de dados sobre os produtos licitados; licitações em andamento e planos de compras de cada unidade; Pesquisa sobre atividades, demandas e diagnóstico sobre recursos humanos nas áreas de licitação das unidades da PF.	Wessenberger & Ebert, 2011.
Utilização de ferramentas e tecnologias	Utilização do Teams para a realização de reuniões com todos os integrantes;	Allee, 2000 Wilbert, 2017 Sallan <i>et al.</i> , 2012

	Utilização do Google Forms para realização de pesquisas internas; Utilização do Google Meet para a realização de reunião com participação externa; e Utilização do Teams para compartilhamento e armazenamento de documentos.	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Assim, a partir da análise de dados da Equipe SELOGs é possível inferir-se que em que pese não ser denominada formalmente comunidade de prática pela organização, reúne as características necessárias para ser categorizada como tal. Portanto, é uma ferramenta hábil para o compartilhamento e transferência de conhecimento que pode levar à inovação.

Ao responder às perguntas propostas no roteiro de entrevista, ao abordar-se o **tipo de função** exercida na Equipe SELOGs, os entrevistados apontaram a orientação de processos, procedimentos e rotinas de trabalho, compartilhamento de questões de interesse comum.

O Entrevistado 3 relata que a função exercida na Equipe SELOGs é “*disseminar informações e responder dúvidas de trabalho*”.

Sob o ponto de vista da **motivação para a criação** da Equipe SELOGs no Teams, os entrevistados relataram a facilitação de contato com as unidades descentralizadas, difusão e troca de informações e orientações sobre as atividades específicas da área logística, facilitação e registro da comunicação.

Com relação ao **engajamento dos demais membros**, foi realizado de forma voluntária a partir de divulgação da criação da Equipe pelo grupo previamente existente de WhatsApp, conforme declarado pelo Entrevistado 3. Os demais proprietários esclareceram que no decorrer das atividades, os próprios membros sentiram a necessidade e perceberam a importância em participar, devido tema dos assuntos tratados.

A utilização de **ferramentas tecnológicas** permite fazer reuniões com todos os integrantes ao mesmo tempo de forma rápida e prática. Quando questionados sobre quais as ferramentas tecnológicas utilizadas, além do Grupo Teams, os informantes declararam que utilizam o e-mail, SEI- Sistema Eletrônico de Informação e WhastApp de forma simultânea.

Com relação às **ferramentas**, o Entrevistado 3 declara que “A evolução tecnológica certamente contribui para a solução célere de problemas e esclarecimento de dúvidas.”

Com relação ao **compartilhamento de documentos** antes da criação da Equipe SELOGs no Teams os entrevistados informam que o conhecimento plasmado em documentos, como manuais, normativas e modelos não era compartilhado de forma automática entre todos os atuantes da área logística, sendo necessário o envio de e-mail ou acesso aos sistemas com a

documentação de forma individualizada, não havendo local específico para o armazenamento e recuperação desses documentos anteriormente.

Com relação à visualização sistêmica do **trabalho realizado pelas demais unidades**, os entrevistados referiram que atualmente não é possível ter-se uma visão de todas as atividades de logística realizadas nas diversas localidades.

Sobre a possibilidade de se verificar a **valorização da informação** disponibilizada (a transferência de informações e conhecimento) e a utilização deste conhecimento na solução de problemas, há indícios positivos, posto que a maioria dos entrevistados responderam que há a utilização dos conhecimentos na resolução dos problemas propostos na Equipe SELOGs.

Perguntados sobre o fato da definição de **temas concretos** para serem abordados pela Equipe por meio do compartilhamento de experiências, da padronização de processos e da solução prática de problemas, os entrevistados referiram que os temas foram definidos de forma informal, havendo demonstração de satisfação pela condução dos trabalhos pelos membros.

Com relação à percepção sobre o estabelecimento dos **vínculos de confiança** entre os membros, redução das barreiras hierárquicas e estimulado o sentimento de pertencimento, a maioria dos entrevistados respondeu que sim, dada a facilidade com que as conversas se desenvolvem. O ambiente amistoso facilita o entendimento e a orientação por quem está mais próximo da solução dos problemas.

O Entrevistado 4 referiu, ainda, que

[...] A Polícia Federal tem Unidades Gestoras instaladas em todos os Estados da Federação e no Distrito Federal. Por tratar-se de um país com dimensões continentais, um dos maiores problemas enfrentados pelas áreas de administração e logística é justamente a distância geográfica entre as unidades. Assim, a utilização dessa ferramenta propiciou a "redução" dessa distância, agilizando a comunicação e aproximando os profissionais que atuam em todas as Unidades Gestoras. Em especial, as videoconferências têm um papel fundamental nesse processo, favorecendo a criação de vínculos de confiança entre os membros da equipe, a redução das barreiras hierárquicas e o sentimento de pertencimento à instituição. Evidente que tudo isto favorece e facilita o compartilhamento de conhecimento.

Sob o ponto de vista do **compartilhamento de informações** da Equipe SELOGs, os entrevistados entenderam que algumas ideias saíram do campo prático e operacional e produziram/geraram impacto positivo tanto na solução de problemas quanto na tomada de decisões dos superiores hierárquicos, sendo de que a Equipe encoraja os membros a tomar atitudes na solução de problemas.

O exemplo trazido pelos Entrevistados 1 e 4 foi a contratação nacional de gerenciadores de frota (abastecimento e manutenção) que permitirá ganho de escala (maior desconto na prestação de serviço) e padronização da contratação, que baseado nas informações da Unidades

Descentralizadas, apoiaram a decisão do Órgão Central para a realização da contratação nacional, como órgão participante da licitação da Polícia Rodoviária Federal (PRF).

Ao ser perguntados sobre **a possibilidade de implementação de novos processos, novas formas de trabalho ou solução de problemas de forma inovadora**, os Entrevistados referiram que em que pese a comunidade ser recente, foram possibilitadas padronização de procedimentos de adesão em que todas as unidades participaram. Ainda, a disponibilização de modelos facilita a rapidez na instrução e diminui a possibilidade de erros.

O Entrevistado 4 concluiu dizendo que a premissa proposta

“Isto já é uma realidade, como no exemplo apresentado na resposta ao quesito anterior [referente à contratação nacional de frota (abastecimento e manutenção) que permitirá ganho de escala (maior desconto na prestação de serviço) e padronização da contratação]. Os assuntos tratados no âmbito da Equipe SELOGs tem propiciado a padronização de procedimentos, bem como o compartilhamento de conhecimentos e boas práticas. Esta realidade já apresenta um resultado positivo em relação a melhorias, eficácia e eficiência nas atividades desenvolvidas pelas áreas de administração e logística de diversas unidades da Polícia Federal.”

Assim, a partir da análise dos dados apresentados na revisão bibliográfica, levantamento de dados e entrevistas foi possível identificar-se que a Equipe SELOGs possui as características fundamentais das comunidades virtuais de prática, promotoras do compartilhamento e transferência de conhecimento: o surgimento e adesão voluntária de seus membros, que apresentam diversidade e o domínio de uma área de interesse comum (logística).

7 CONCLUSÃO

A equipe SELOGs pode ser categorizada como uma Comunidade Virtual de Prática – VCoP - informal criada a partir da iniciativa de gestores da DLOG/PF como instrumento para promover o compartilhamento de informações sobre as atividades logísticas da organização, facilitada pela tecnologia da informação disponível na organização.

A partir da análise das atividades da Equipe SELOGs foi possível identificar-se todas as características elementares das VCoP como ferramentas de gestão do conhecimento organizacional voltadas para o compartilhamento e transferência de conhecimento de forma aberta e permanente, diferentemente de um grupo de trabalho, criado para finalidade específica, com prazo definido e integrantes selecionados.

Em que pese não ser uma comunidade de prática com o objetivo de promover a inovação, foram identificados indícios de inovação gerencial promovidos na Equipe SELOGs, especialmente vinculadas com a padronização de procedimentos, compartilhamento de

soluções para problemas de forma intraorganizacional e melhorias em compartilhamento de licitação em órgão governamental externo (PRF), ou seja, de forma interorganizacional.

Esta contratação nacional de gerenciamento de frota de forma inovadora se enquadra na tipologia de inovação gerencial no serviço público, com o que se conclui que há indícios de que as comunidades de prática são facilitadoras para inovação no serviço público, atingindo-se, assim, o objetivo proposto na pesquisa.

O presente estudo apresenta limitações, especialmente vinculadas ao fato de a VCoP ser informal na organização e de criação recente, além de terem sido entrevistados somente os quatro gestores proprietários da Equipe. Sugere-se a ampliação das entrevistas para possibilitar a coleta de percepções de todos os participantes da Equipe em futuros estudos, e, assim obter-se uma visão sistêmica do fenômeno, o que viabilizaria a identificação de mais exemplos de inovação na área logística.

REFERÊNCIAS

- Allee, V. (2000). Knowledge Networks and Communities of Practice. *OD Practitioner* (pp. 1-15). [http://methodenpool.uni-koeln.de/communities/~%20OD%20Practitioner%20Online%20-%20Vol_%2032%20-%20No_%204%20\(2000\)%20~.htm](http://methodenpool.uni-koeln.de/communities/~%20OD%20Practitioner%20Online%20-%20Vol_%2032%20-%20No_%204%20(2000)%20~.htm)
- Amaral, T. A. (2018). *Comunidades virtuais de prática da Academia Nacional de Polícia como espaço de aprendizagem Organizacional na Polícia Federal*. Dissertação do Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional, Centro Universitário Alves Faria – Campus Goiânia.
- Arundel, A. & Huber, D. (2013). From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector. *Structural Change and Economic Dynamics* (vol. 27, pp. 146-159). <https://ideas.repec.org/a/eee/streco/v27y2013icp146-159.html>.
- Bloch, C. & Bugge, M. (2013). Public sector innovation – From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics* (vol. 27, pp. 133-145). <https://pdfs.semanticscholar.org/9a5b/3b718c64b89bfd6d5b80f7912980c2371834.pdf>.
- Bolisani E., Scarso, E. Geeta, A. Roznita, O. & Kwong, G. S. (2016). Comparing Communities of Practice of Private and Public Organizations. (ECKM 2016). *Anais... 17th European Conference on Knowledge Management*. <https://www.proquest.com/openview/0023c3b763af09c9a3d460852e9f1927/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796412>
- Burger, F., Wilbert, J.K. & Dandolini, G. A. (2018). Comunidades de práticas com foco na inovação: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Empreender e Inovar*, (vol. 1, pp. 71-87).
- Chen, J., Walker, R. & Sawhney, M. (2019). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*. <http://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>.
- Chindgren-Wagner, T. M. (2010). Climate of innovation in government communities of practice: focusing on knowledge gains and relationships. Paper presented at *PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management*, Washington, DC.

- Newtown Square, PA: Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/learning/library/community-practice-knowledge-management-gains-6461>.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Davila T., Epstein M. J. & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Trad. Rubenich, R., Porto Alegre: Bookman 336 p.
- Hildreth, P. & Kimble, C. (2004). *Knowledge Networks: innovation through communities of practice*. Idea Group Publishing: Hershey, London, Melbourne, Singapore. 357p.
- Jeon, S. H., Kim, Y. G. & Koh, J. (2011). Individual, social, and organizational contexts for active knowledge sharing in communities of practice. *Expert Systems with Applications* (vol.38, n.10, pp.12423-12431).
- Lave, J. & Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press, 138p.
- Ministério da Segurança Pública (2018). *Portaria n. 155, de 27 de setembro de 2018*. Aprova o Regimento Interno da Polícia Federal. Brasília: 2018. http://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2.
- North, K. (2017). Knowledge management in the public sector. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. n.1, p. 16-27.
- OECD. (2015). Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *The innovation imperative in the public sector: setting an agenda for action*. <https://www.oecd.org/publications/the-innovation-imperative-in-the-public-sector-9789264236561-en.htm>.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition. The Measurement of Scientific and Technological Activities. <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>.
- OECD. (2018). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th edition. Concepts for measuring innovation. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en;jsessionid=QDdOE71NmC4dliEp3Ghz6k8W.ip-10-240-5-122
- Özmen, F. (2013). Virtual communities of practices (VCoPs) for ensuring innovation at universities - Firat university sample. *Egitim Arastirmalari-Eurasian Journal of Educational Research*, (vol. 53, pp. 131-150).
- Probst, G & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal* (vol. 26, pp. 335-347).
- Radford, M. L., Connaway, L. S., Mikitish, S., Alpert, M., Shah, C., & Cooke, N. A. (2017). Shared values, new vision: Collaboration and communities of practice in virtual reference and SQA. *Journal of the Association for Information Science and Technology* (pp. 438-449). <https://doi.org/10.1002/asi.23668>
- Sallan, J. G., Fernández de Álava, M., Barrera-Corominas, A. & Rodríguez-Gómez, D. (2012) Review of Knowledge Creation and Management Processes Through Communities of Practice in Public Administration, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (vol.46, pp. 2198-2204) . <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.454>.

- Santos, L. P., Barbosa, L. N., Bessa, D. A., Martins, L. P. & Barbosa, L. S. (2011). Communities of Practice as a tool to support the GCIO function. In *Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, Galway, Ireland (ICEGOV'18)*. <http://doi.org/10.1145/3209415.3209507>.
- Tajra, S. F. (2002). *Comunidades virtuais: um fenômeno na sociedade do conhecimento*. São Paulo: Érica.
- Tomael, M. I. (2008). Redes de conhecimento. *DataGramaZero* (vol. 9, n. 2). <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/6257>.
- Weissenberg; M.A. & Ebert, D. (2011). Stitching an Organisation's Knowledge Together Communities of Practice as Facilitator for Innovations Inside an Affiliated Group. Howlett, *Innovation through Knowledge Transfer*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg (pp. 245-252).
- Wenger, E.R., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wenger, E. R. (2001). *Organically Grow*. California: TD.
- Wilbert, J. K. W. (2015). *Características de VCOPs que influenciam processos de inovação: estudo de caso em uma empresa pública brasileira*. 213 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, 2015.
- Yin, R. K (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*.5. ed. Porto Alegre: Bookman.