

CRIAÇÃO DE VALOR EM UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA VIRTUAL: UM ESTUDO DE CASO EM UM GRUPO DE USUÁRIOS DE ERP

VALUE CREATION IN A VIRTUAL COMMUNITY OF PRACTICE: A CASE STUDY IN AN ERP USERS GROUP

Rafael Giovanella

Centro Universitário UNIFTEC, Brasil
giovanellar@gmail.com

Fabiano Larentis

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Brasil
flarenti@ucs.br

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Universidade Federal de Pelotas (UFPe), Brasil
vtondolo@gmail.com

Claudia Simone Antonello

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil
claudia.antonello@ufrgs.br

Ana Cristina Fachinelli

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Brasil
acfachin@ucs.br

Submissão: 19. 04. 2021. **Aprovação:** 04. 12. 2021. **Publicação:** 18. 12. 2021.

Sistema de avaliação: *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1287>

Resumo

Neste estudo analisou-se a criação de valor em uma comunidade de prática virtual, tendo como campo de estudo grupo de usuários de ERP de empresa com abrangência nacional. Como método de pesquisa, desenvolveu-se um estudo de caso único, com entrevistas em profundidade com abordagem semiestruturada, análise de documentos e observação participante. Como resultados, identificou-se inicialmente a preponderância da aprendizagem informal, tanto no fórum on-line como nas reuniões presenciais, sendo complementada pela aprendizagem formal, reforçando as características de uma CopV. A coordenação do grupo foi essencial para conduzir e organizar o grupo. Os integrantes resolvem problemas e compartilham experiências e informações aprendendo diariamente e continuamente, criando valor nas práticas de trabalho diárias nas organizações que fazem parte, através de uma maior agilidade e assertividade na solução de problemas, fortalecimento do networking e contribuições para inovações.

Palavras-chave: Comunidade de Prática; Comunidade de Prática Virtual; Tecnologia da Informação e da Comunicação; Criação de Valor.

Abstract

This study aimed to analyze the value creation in a Virtual Communities of Practice (VCoP), in an ERP software users group. A single case study was carried out, with in-depth interviews with semi-structured approach, document analysis and participant observation. As results, the preponderance of informal learning has been identified, both in the online forum and in face-to-face meetings, complemented by formal learning, reinforcing the characteristics of a VCoP. Group coordination has been essential to lead and organize the group. Members have solved problems and shared experiences and information learning daily and continuously, creating value in the daily work practices in the organizations that they are part, through greater agility and assertiveness in the solution of problems, strengthening of networking and contributions to innovations.

Keywords: Communities of Practice; Virtual Communities of Practice; Information and Communication Technology; Value Creation.

1. Introdução

O ambiente organizacional está passando por transformações impulsionadas pela tecnologia e por uma grande quantidade de informação gerada. Mesmo que as estruturas organizacionais formais facilitem a alocação de recursos, a tomada de decisões e o alinhamento de obrigações parecem ser insuficientes para o desenvolvimento, aplicação e disseminação de conhecimento. Arquiteturas informais parecem ser muito mais propícias à aprendizagem e ao desenvolvimento de novos conhecimentos (IPIRANGA et al., 2005).

A ideia de aprendizagem tem em vista o cotidiano e as práticas envolvidas. Nesse contexto, como aprender considera os envolvidos em atividades, como pensam e se comportam, é necessário entender o que mantém um grupo unido e coerente para o aprendiz, um dia, poder ocupar um lugar central nele (NICOLINI, 2013). Gherardi (2009) descreve que as práticas são mais que um conjunto de atividades ou ações, são padrões recorrentes de ações socialmente sustentadas.

As práticas possuem um caráter local (FARNSWORTH; KLEANTHOS; WENGER-TRAYNER, 2016). Em relação a isso, Comunidades de Prática (CoP) envolvem a aprendizagem entre indivíduos a partir e através das práticas. Importa destacar que uma CoP pode emergir espontaneamente e distribuída através da tecnologia. Formam-se assim o que se denomina de Comunidades de Prática Virtuais (CoPV), não limitadas à interação presencial, onde há distribuição remota de seus integrantes, com o uso de meios tecnológicos para interação (MURILLO, 2008).

Todavia, qual a contribuição, para indivíduos e organizações, de estarem engajados em uma CoPV? Em relação a isso, Wenger, Trayner e De Laat (2011) criaram um *framework* teórico associado aos elementos que criam ou geram valor dentro de uma CoP, o qual pode ser considerado também para uma CoPV (MURILLO, 2011). CoPVs ampliam aprendizagem e compartilhamento do conhecimento (HAAS et al., 2020). Assim, seu valor está associado ao acesso a uma rica rede de fontes de informação e de conexões pessoais que permitem múltiplas perspectivas e diálogos, contribuindo tanto ao desenvolvimento de capacidades quanto ao envolvimento com tarefas (WENGER; TRAYNER; DE LAAT, 2011).

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar como se criou valor em uma CoPV específica, o grupo de usuários ERP Alfa (GU ALFA). Compete destacar que

existem ainda lacunas nos estudos de Aprendizagem e Conhecimento Organizacional associadas às CoPVs, que devem ser preenchidas para explicar os fenômenos relacionados à dinâmica da aprendizagem em comunidades *on-line*, incluindo a investigação da criação de valor nelas e a partir delas (DE LAAT; SCHREURS, 2013; HAAS et al, 2020; MCLOUGHLIN et al., 2018; MURILLO, 2011; WANG et al., 2019; WENGER; TRAYNER; DE LAAT, 2011).

2. Fundamentação teórica

2.1 Comunidades de Prática (CoPs)

Aprendizagem e conhecimento são construídos e reconstruídos constantemente pelas práticas cotidianas de uma coletividade (GHERARDI, 2009). A prática reside em uma comunidade ou grupo de pessoas em participação (BROWN; DUGUID, 2001; LAVE; WENGER, 2001; WENGER, 1998). Assim, a CoP pode ser definida como um contexto ou local em que se negocia e se compartilha o modo de viver no mundo, cujos membros trabalham e desenvolvem-se juntos, sendo de modo rotineiro influenciados pelo entendimento mútuo, movidos por problemas ou interesses comum, construindo um relacionamento informal (IPIRANGA et al., 2005).

Para Mendes e Urbina (2015), o termo CoP, apesar de suas modificações nos últimos textos clássicos, aparece como possibilidade de incentivar os processos de aprendizagem e difusão do conhecimento que ocorrem informalmente, mesmo que se considere estímulo das organizações a elas e sua aproximação aos processos formais de gestão. Cox (2005), por outro lado, foca o surgimento e desenvolvimento independente e espontâneo das CoP, o que não significa desconsideração a aspectos organizacionais.

Conforme Wenger (1998), cinco dimensões constituem uma CoP:

- a) engajamento mútuo (na prática): consiste de práticas relacionadas com as interações dos membros para resolver os problemas de forma colaborativa, produzir artefatos e discutir questões relevantes;
- b) empreendimento ou iniciativa conjunta: este é o domínio de conhecimento que reúne a comunidade, dá-lhe uma identidade e define as principais questões e problemas que os membros precisam resolver;
- c) repertório compartilhado: com o tempo, a CoP sustenta resultados e engajamento mútuo no desenvolvimento de conjuntos de recursos comuns que permitem que os membros, mais eficazmente, prossigam com seu empreendimento conjunto;
- d) comunidade: os membros de uma CoP formam um grupo estável, com fortes inter-relações desenvolvidas por meio do engajamento mútuo sustentado;
- e) aprendizagem ou aquisição de identidade: a participação em uma CoP resulta na aprendizagem dos membros, embora as comunidades não tornem este um objetivo explícito; aprendizagem é equivalente à aquisição de uma nova identidade.

Uma CoP envolve, portanto, muito mais do que o conhecimento técnico ou habilidade associada à obrigação de alguma tarefa. Ao longo do tempo, o aprendizado ganha contornos sociais através da participação, com menos enfoque nos processos cognitivos (LAVE; WENGER, 1991). Conhecimento se apresenta como indissociável das comunidades que o criam, usam e transformam, especialmente ao irem além dos

processos rotineiros para enfrentar desafios mais complexos (IPIRANGA et al., 2005).

Para Wenger (1998), a CoP retoma a ideia de aprendizagem situada, segundo a qual a aprendizagem ocorre em boa parte por fora das estruturais formais para aprender. A aprendizagem situada é crítica para a interação social, pois os aprendizes de diferentes grupos que ficam envolvidos em CoP portam certas convicções e definem comportamentos a serem adquiridos. Na identificação e avaliação da aprendizagem informal é importante avaliar a sua natureza contextual.

Nesse sentido, destaca-se o conceito de participação periférica legitimada, referente a maneiras específicas de engajamento nas quais novos membros gradualmente se socializam, são aceitos e aprendem na comunidade, com o desenvolvimento das práticas realizadas por eles (LAVE; WENGER, 1991; NICOLINI, 2013). Quanto a isso, as posições de liderança nas CoPs são informais, atingidas conforme aumenta a identificação dos membros com a prática da comunidade (CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008). Por outro lado, a dinâmica de uma CoP pode gerar tensões e divisões, o que pode dificultar as práticas do grupo (GRAY; GABRIEL, 2018; GUIMARÃES; GONÇALVES; VALE, 2018).

CoPs podem ser avaliadas a partir de histórias compartilhadas de aprendizagem, com as práticas sendo um processo intencional, cujos membros realizam tarefas conjuntas, negociam novos significados e aprendem entre si (IPIRANGA et al., 2005). De acordo com Nicolini (2013), com o tempo as histórias, rotinas, ferramentas e *modus operandi* de uma CoP vão ganhando complexidade, à medida que seus membros se relacionam e evoluem. Segundo ele, a aprendizagem se desenvolve a partir do engajamento do aprendiz com o trabalho e com a complexidade dos conhecimentos envolvidos com a prática. Em relação a isso, estudo de Schofield et al. (2018), referente à influência da gestão organizacional em CoPs, identificou que o envolvimento da alta gestão atuou tanto para encorajar a participação para alguns membros, ao mesmo tempo que prejudicou em outros membros os níveis de colaboração e de compartilhamento de conhecimento.

2.1.1 Criação de valor em CoPs

A prática torna-se fundamental para o entendimento do trabalho e pode ser fonte de inovação (IPIRANGA et al., 2005). O valor da aprendizagem em uma comunidade deriva da capacidade de desenvolver uma intenção coletiva para avançar na aprendizagem ou em um domínio. No caso do domínio e para o grupo de pessoas que se preocupam com este, pode ser um recurso de aprendizagem (WENGER; TRAYNER; DE LAAT, 2011). CoP, por sua vez, podem gerar atenção a determinados temas junto a seus membros e às suas organizações e contribuir para mudanças, não apenas no âmbito dos indivíduos (IPIRANGA et al., 2005). Ou seja, a participação dos indivíduos em uma CoP pode ajudar nas suas atividades diárias, criando-se valor para os envolvidos e suas organizações.

Ao longo do tempo, a história de uma CoP torna-se também um recurso entre os participantes, na forma de uma prática compartilhada. O perigo da comunidade é que ela pode se tornar refém de sua história, de sua maneira estabelecida de interagir, ou de sua identificação com o grupo. Quando isso acontece, as comunidades podem se tornar fechadas, porém focadas, com fronteiras rígidas e impermeáveis, e sucessos do passado podem passar para novas perspectivas de possibilidades (WENGER; TRAYNER; DE LAAT, 2011).

O valor de aprendizagem da comunidade deriva do acesso a uma rica rede de fontes de informação e de conexões pessoais que oferecem múltiplas perspectivas e diálogos, respostas a consultas, e ajuda dos outros, envolvendo tanto desenvolvimento de capacidades quanto envolvimento com tarefas. Portanto, o valor das redes com a aprendizagem e a disponibilização de recursos dependem de um indivíduo agir como responsável e avaliar a relevância do fluxo de informação para si e para a rede mais ampla (WENGER; TRAYNER; DE LAAT, 2011).

A partir disso, Wenger, Trainer e de Laat (2011) propõem cinco ciclos de criação de valor em uma CoP:

- a) Ciclo 1 - Considera o valor imediato (atividades e interações) que as pessoas possuem quando entram em uma comunidade;
- b) Ciclo 2 - Considera o valor potencial (capital de conhecimento), ou seja, algo que se começa a partir da CoP que tem potencial para mudar algo que se faz. O capital do conhecimento pode assumir diferentes formas;
- c) Ciclo 3 - considera o valor aplicado (mudanças na prática), como as pessoas usam o capital de conhecimento para mudar sua prática. Avalia-se que diferença a CoP tem gerado para os envolvidos, em suas práticas, vidas e contextos;
- d) Ciclo 4 - considera o valor concretizado (melhoria de desempenho), para os indivíduos e para as organizações envolvidas. A mudança na prática não conduz necessariamente a um melhor desempenho, por isso é importante saber quais os efeitos da aplicação do capital de conhecimento na prática, conforme o interesse dos participantes. Este valor pode ser quantificado;
- e) Ciclo 5 - considera o valor a redefinir (redefinição de significados). Nesta fase uma CoP pode perceber o que deve ser repensado para seu desenvolvimento e avaliar o que pode ser mudado, inclusive uma reconsideração de como o sucesso é definido. Esta reformulação influencia na construção de novas estratégias, objetivos e valores para a CoP.

Conforme os autores, os ciclos não precisam necessariamente seguir uma ordem, mas todos eles devem ser considerados, devido às suas complementaridades. Através destes cinco ciclos, uma CoP poderia obter uma imagem confiável e alcançar a plenitude na criação de valor. Coletam-se histórias de criação de valor e indicadores, que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos. Nesse sentido, considerando que atividades de aprendizagem informal são espontâneas e geralmente invisíveis aos outros, De Laat e Schreurs (2013) reforçam a necessidade que o valor criado pelas redes informais seja percebido e reconhecido pelos que não estão diretamente envolvidos, tendo em vista o desenvolvimento futuro da comunidade.

2.2 Comunidades de Prática Virtuais (CoPVs)

A aprendizagem, conforme Lave e Wenger (1991), apresenta-se como uma experiência que faz parte da participação em CoP, na medida em que as pessoas participam das práticas. A participação nela é algo intencional, que não pode ser prescrito nem legislado. Nesse sentido, as CoPVs podem ser encaradas como redes que apresentam características técnicas e sócio-políticas a partir de componentes de tecnologia (*softwares*, *hardwares*, processos), as quais interagem de maneira recíproca com indivíduos e organizações dentro de um contexto social heterogêneo (CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008).

Em relação a isso, no Quadro 1 são apresentadas as cinco dimensões

constitutivas de uma CoP utilizadas por Wenger (1998) e as relações com CoPVs, apresentadas por Murillo (2008). Nesse contexto, o autor destaca dois tipos de traços em contexto de CoPs Virtuais: essencial e exemplar. Os traços essenciais são baseados em Wenger (1998) e incluem: engajamento mútuo, empreendimento conjunto, repertório compartilhado, comunidade de aprendizagem e aquisição de identidade. Quanto ao exemplar, incluem traços como documentos de alta qualidade institucional, um foco na profissão, discussões de altíssimo nível com foco na estrutura de interação e um volume elevado de interação *on-line*, um baixo nível de conflito e um grupo com uma quantidade considerável de participantes *on-line*. A presença de traços essenciais é considerada evidência conclusiva de uma CoPV, mas o segundo conjunto de características faz uma CoPV mais focada, proativa e energética.

Quadro 1 - Dimensões de Wenger (1998) em CoPVs

Dimensões de CoPs	Interação com CoPV
Engajamento mútuo (na prática)	<ul style="list-style-type: none"> • Permitem a colaboração entre os membros amplamente distribuídos; • Permitem uma resolução coletiva; • Permitem o compartilhamento de informações; • Permite o compartilhamento de conhecimentos e melhores práticas.
Empreendimento ou iniciativa conjunta	<ul style="list-style-type: none"> • Podem atingir uma orientação profissional; • Podem manter discussões focadas.
Repertório compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> • Podem desenvolver repositórios de conhecimento.
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Permitem a formação de comunidades estáveis e persistentes; • Permitem a construção de fortes relações pessoais entre os membros que nunca se conheceram, fora da comunidade; • São avaliados pelos participantes como uma comunidade conjunta com mesma opinião.
Aprendizagem ou aquisição de identidade	<ul style="list-style-type: none"> • São avaliados pelos participantes como fóruns de aprendizagem; • Fornecem um fórum para publicação e validação da identidade profissional desejada.

Fonte: Adaptado de Murillo (2008)

No centro disso está o indivíduo pertencente à CoPV, com duas principais características que Wenger (1998) originalmente identificou, como identidade e prática. Nesse ponto, as identidades dos membros de uma CoPV constituem-se a partir dos sucessivos processos de identificação dos quais participam. São móveis e transitórias, por estarem envolvidas em diferentes posições e por se relacionarem com práticas culturais e discursivas no decorrer do tempo. Mesmo com as descontinuidades causadas por trocas de gerações de integrantes, a formação da identidade se fundamenta no aprendizado constante, oriundo do compartilhamento de significados na prática. Todavia, tendo a mediação da tecnologia, alterou-se a essência das relações espaço-tempo entre os indivíduos (CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008).

Assim, a principal diferença entre CoPV e CoP é efetivamente o componente tecnológico, com interações predominantemente ocorrendo através da internet (SILVA; GIMENES; MALDONADO, 2020). Nesse aspecto, pesquisa bibliométrica de Wilbert, Dandolini e Steil (2018) identificou a presença de uma adoção gradual da mediação tecnológica em CoPs, de maneira que se pode afirmar que o adjetivo “virtual” poderá deixar de diferenciar as CoPVs.

Atividades em CoPs e CoPVs são informais e altamente voluntárias, as quais

dependem fortemente do nível de motivação e de iniciativa de seus membros (ANTONACCI et al., 2017). Participação deve ser considerada como fator essencial ao crescimento e desenvolvimento de uma CoPV, dependente de fatores individuais (como motivações, personalidades, valores e tempo disponível), tecnológicos (estruturas e usos) e sociais (papéis dos membros, frequência e qualidade das interações sociais, nível de engajamento, confiança e reciprocidade do conhecimento) (ANTONACCI et al., 2017; RODMAN et al., 2020).

O desafio está em como encorajar as pessoas a participarem e tornarem-se parte de uma estrutura social *online*. É importante um ambiente que permita uma variedade de oportunidades de compartilhamento social para que aconteça a interação, assim como atividades que possibilitem avançar em conhecimentos e habilidades (HO; KUO, 2013). Além disso, CoPVs podem envolver tanto tecnologias que sustentem sua existência virtual como encontros presenciais para os membros desenvolverem relacionamentos que levem a interações virtuais frutíferas (BOURHIS; DUBÉ, 2010; HIDALGO; KLEIN, 2017; MCLOUGHLIN et al., 2018; RODMAN et al., 2020). Em relação a isso, estudo de Haas et al. (2020) identificou que o engajamento em uma comunidade virtual de prática amplia-se à medida que aumenta o engajamento dos envolvidos em suas organizações.

Desta maneira, a título de síntese, resultados da investigação de Antonacci et al. (2017) indica que os fatores que mais contribuíram para o desenvolvimento da CoPV foram o volume de atividades, as atitudes dos envolvidos, principalmente os com papéis mais importantes, o uso de uma linguagem menos complexa e a presença de uma estrutura de liderança centralizada e com rotação de líderes. Pessoas no centro da rede apresentaram maior competência e conhecimento em suas áreas, contribuindo com a qualidade das discussões e interações.

2.2.1 Criação de valor em CoPVs

A criação de valor em CoPs, apresentada por Wenger, Trainer e de Laat (2011), está associada, a partir de ciclos, aos resultados imediatos de atividades e interações, mudanças ocorridas nas práticas, assim como potenciais de mudanças futuras e reflexões sobre o futuro. Por outro lado, as razões para participar de uma CoPV envolvem principalmente realização pessoal, possibilidade de progredir, diversão e interações sociais (HO; KUO, 2013). Segundo McLoughlin et al. (2018), o sucesso de uma CoPV depende de questões associadas à privacidade, confiança, incentivo em participar, habilidades e estruturas tecnológicas.

Tais ciclos, associados às razões para participar e ao futuro de uma CoPV, podem ser considerados dentro de uma lógica das CoPVs (MURILLO, 2011), pois estas envolvem espaços com potencial para adquirir e compartilhar conhecimentos, assim como para encontrar uma valorização (CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008). Partindo-se desse pressuposto, a criação de valor em uma CoPVs está associada a resultados gerados e que contribuam para os indivíduos envolvidos e para as organizações associadas, assim como a reflexões para a sustentação da CoPV.

Da mesma forma, o espaço virtual não pode ser considerado somente como uma ferramenta tecnológica, mas está associado a interações que possibilitam compartilhar competências e criar conhecimento, influenciando na inovação (BARTOLACCI et al., 2016). Conforme pesquisa de Peeters e Pretorius (2020), a forma como determinadas plataformas tecnológicas são estruturadas, configuradas e utilizadas para interação pode evidenciar um nível de assimetria nas relações de poder

entre os envolvidos.

Nesse contexto, pesquisa de Wilbert et al. (2017) reforça o potencial das CoPVs para darem suporte ao processo de inovação, dependente da dinâmica das comunidades, do comportamento das pessoas (membros e moderadores) e do contexto organizacional, o que inclui o apoio à CoPV. Em relação a isso, conforme pesquisa de Lee e Susuki (2020), reciprocidade, reputação profissional e um comportamento pró-social desempenham importantes papéis na motivação de trocas de conhecimento em CoPVs.

Por outro lado, apesar do caráter espontâneo das CoPVs, considera-se que as organizações podem ser importantes em “estruturar a espontaneidade” ou em fornecer as condições necessárias para o seu desenvolvimento (BOURHIS; DUBÉ, 2010; PEÑARROJA et al., 2019). Resultados indicam que há três tipos de práticas de gestão que mais impactam nos resultados de uma CoPV (BOURHIS; DUBÉ, 2010), ou seja, que interferirão na criação de valor: tomar ações contínuas para o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento, fornecer recursos adequados e monitorar a liderança da comunidade com o intuito de acompanhar e alertar quanto a problemas futuros.

Em relação à sustentabilidade das CoPVs, estudo de Christopoulos e Diniz (2008) indica a dependência das relações com as organizações envolvidas, a alteração da relação entre espaço e tempo, as inseguranças advindas das mudanças na relação espaço-tempo devido à mediação da tecnologia e a forma como novos significados foram absorvidos. Nesse aspecto, os indivíduos que viam a tecnologia como uma ameaça e percebiam a disseminação do conhecimento como perda de poder negaram o valor das comunidades e não participaram delas. Receios em participar fizeram com que muitos membros permanecessem na periferia da rede, tornando a participação nas CoPVs uma prática restrita a menos pessoas. Por outro lado, os que conseguiram assumir uma multiplicidade de identidades, como participantes e, simultaneamente, mediadores, contribuíram com a estabilização da rede. Por fim, se o indivíduo altera sua identidade, como parte do processo de aprender, tende a permanecer na comunidade. Em complemento, estudo de Rodman et al. (2020) identifica como aspectos associados à sustentabilidade das CoPVs as questões geográficas, temporais e tecnológicas, assim como a presença de uma cultura de compartilhamento de informações e a postura frente ao compartilhamento de situações que envolveram erros diante da reputação dos envolvidos.

3. Procedimentos metodológicos

No escopo desse artigo, utilizou-se a abordagem exploratório-descritiva de caráter qualitativo. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso único, conceituado por Yin (2015) como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de realidade, no qual não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto.

Como unidade de análise, escolheu-se o Grupo de Usuários ERP Alfa (nome fictício) – GU ALFA. Iniciado em 2001 com incentivo de empresa que desenvolveu o ERP, tinha o objetivo de facilitar o uso e encontrar problemas em *software*. No entanto, perdeu forças no ano de 2005 e 2006, retomando suas atividades em 2008, por iniciativa de algumas pessoas. Alguns membros exigiram que o grupo não mantivesse

nenhum vínculo com a desenvolvedora do *software*. Criou-se um estatuto, que posteriormente seria reconhecido por ela. Convocaram-se reuniões presenciais, que se repetiriam a cada quatro meses. Uma página *Web* foi desenvolvida e estruturou-se um fórum para troca de e-mails.

O grupo foi crescendo e passou a incluir clientes da empresa desenvolvedora não somente da Serra Gaúcha, mas de outras regiões do Rio Grande do Sul. Posteriormente, surgiram outros grupos semelhantes de discussão dos *softwares* ERP Alfa em outros Estados e regiões brasileiras. A multinacional “Beta” (nome fictício) adquiriu a desenvolvedora do ERP Alfa em Julho de 2008 e, logo após, o GU ALFA modificou o estatuto, integrando usuários que utilizam outros produtos da família Beta. Para participar do grupo, o usuário deve utilizar um produto da linha Beta e ter aprovação de um dos moderadores do grupo para poder participar. Periodicamente, são organizadas reuniões presenciais, para aprofundar as discussões e qualificar o *networking*.

Quanto à coleta de dados, tendo em vista a triangulação de dados (YIN, 2015), primeiramente efetuaram-se doze entrevistas em profundidade junto a participantes do grupo (cinco coordenadores de T.I, três gerentes de T.I., dois Analistas, um especialista de T.I e um engenheiro de processos), de doze empresas diferentes, com um tempo médio de 1,14 hora, através de um roteiro semiestruturado. Neste roteiro foram utilizadas as dimensões de Wenger (1998), e a sua relação com CoPV, conforme estudo de Murillo (2008 e 2011). Foi realizado um teste piloto com um participante. Posteriormente a isso, as entrevistas, gravadas, foram transcritas. O número de entrevistas considerou o critério de saturação dos dados.

Em seguida, ocorreram observações participantes, a partir de participação nas discussões virtuais, onde se analisou a interação do grupo através das mensagens trocadas, bem como através da participação em duas reuniões presenciais do grupo. Complementarmente, desenvolveu-se uma pesquisa documental, com análise do estatuto do grupo, assim como os documentos e arquivos disponíveis no *Website* do grupo e suas atas de reuniões. Por fim, enviou-se por e-mail um questionário para um representante oficial da Beta com perguntas baseadas no roteiro de entrevista, desenvolvido junto com os integrantes do grupo.

Quanto à análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2004). As categorias de análise *a priori* utilizadas consideraram os processos de interação entre os integrantes do grupo e sua evolução, as características de uma CoPV, de Murillo (2008, 2011), assim como os cinco ciclos de criação de valor, de Wenger, Trainner e De Laat (2011). *A posteriori* foi identificada a sub-categoria criação de valor, junto às características da CoPV.

4. Análise e discussão dos resultados

Nessa seção apresenta-se a evolução do grupo investigado e seus processos de interação, a presença de características de uma CoPV e a criação de valor através dos ciclos.

4.1 Processos de interação entre os integrantes do grupo da comunidade, do seu surgimento ao seu desenvolvimento

O Quadro 2 apresenta a análise da evolução do Grupo de usuários Alfa ao

longo dos anos, e posteriormente o desenvolvimento das interações entre os participantes. O estudo da evolução do grupo faz-se importante para entender melhor o contexto de interação do GU ALFA. Além disso, é possível constatar preponderantemente elementos informais, complementados por algumas situações formais como foco em aprendizagem. Os diferentes tipos de interações trouxeram elementos que, se estudados isoladamente, não deixariam evidentes a complementaridade entre o informal e o formal, por exemplo, as reuniões presenciais e suas formalidades, conforme se atesta no relato que segue:

As reuniões fazem o grupo se fortalecer na medida que aproxima as pessoas. A coordenação do grupo busca empresas que vão lá apresentar soluções, te oportuniza o que não consegui no dia a dia e a solução que você mais ali na frente vai precisar. Então é uma oportunidade que você tem para discutir não só de um aprendizado sobre um ponto específico. (Empresa 11 - Analista de T.I.).

Quadro 2 - Evolução do grupo e processo de interação

Evolução do Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo iniciou por incentivo da empresa Alfa em 2000 e encerrou suas atividades em 2007; • Motivos da decadência: Dependência e regras impostas pela Alfa; • Grupo retomou as atividades no ano de 2008, por iniciativa dos próprios usuários e não mais por incentivo da empresa; • Motivos da ascensão: Evolução tecnológica com uso de recursos como Website, fórum Google <i>Groups</i>, organização, reuniões e a atuação com o aumento de participantes; • Beta se aproxima do GU ALFA oferecendo ferramentas próprias para uso na interação dos integrantes; • Temor entre os participantes da Beta se aproximar do grupo, e a comunidade presenciar novamente o passado do grupo; • Beta deixa claro que o objetivo dela não é interferir no grupo, mas que poderia apoiar com o uso de ferramentas; • Amadurecimento do grupo, participantes querem um grupo que discuta assuntos de interesse e benefícios gerais, elemento domínio em uma CoPV; • Equilíbrio na condução do grupo, com uma moderação fortalecendo-o.
A interação entre os participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Interação pelo fórum no Google <i>Groups</i>, reuniões presenciais e momentos extras do grupo; • Categorização dos participantes: grupo principal (participantes diários que interagem no Google <i>Groups</i>), participação completa (Líderes do grupo/Moderadores/Coordenadores), participação periférica (Participantes que mais observam, e não interagem), participação transacional (convidados nas reuniões presenciais) acesso passivo (não identificados); • Evolução dos componentes do grupo de uma participação periférica para uma participação plena; • Integrantes trabalham com o que gostam; • União entre os integrantes; • Engajamento voluntário e mútuo entre os membros; • <i>Networking</i>; • Engajamento cognitivo e afetivo.

Fonte: Elaborado pelos autores

No processo de interação entre os componentes do grupo identifica-se a presença da participação periférica e da migração de uma participação periférica para uma participação plena (NICOLINI, 2013; WENGER, 1998), contribuindo com a aprendizagem e a criação de valor. Neste ponto, reforçando os achados de Antonacci

et al. (2017), a aprendizagem é predominantemente informal, com poucas situações planejadas para adquirir este tipo de conhecimento. Há claramente a interação com o grupo, através de perguntas, respostas, discussões e reflexões geradas:

Quando me aperto em alguma coisa, eu ligo para alguns integrantes que conheci no GU ALFA, e tanto eles como eu trocamos figurinhas, às vezes o assunto não tem a ver com a Beta, mas tem a ver com o processo da empresa, ou alguma necessidade de algum gerente. (Empresa 10 – Coordenador de T.I.).

Enfatiza-se a interação através do fórum *on-line*, principalmente pela solução de dúvidas. Ainda, percebeu-se que os membros, muitas vezes, respondem dúvidas a colegas de empresas concorrentes, assim como acontecem interações fora do horário de expediente, reforçando uma alteração na relação espaço-tempo (CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008). Contatou-se que o GU ALFA pode ser percebido como uma referência importante de geração, disseminação e aplicação de conhecimento pelos usuários, pela qualidade da aprendizagem e das interações e em função de sua contribuição para as atividades profissionais.

Ao discutirmos um tópico no Google *Groups*, percebe-se que alguns colegas possuem muito conhecimento, não só pela experiência, mas são extremamente metódicos, seguem à risca os manuais da Beta e do produto, estes caras ajudam muito. Tem um cara de banco de dados que as dicas são demais, demais mesmo, acho que nem os caras do “Gamma” (Banco de Dados utilizado pelos *softwares* ERPs da Beta) saberiam tanto que nem ele... (Empresa 11 - Analista de T.I.)

O sucesso do grupo, resultado da criação de valor, parece estar relacionado ao domínio do grupo e criação da identidade (WENGER, 1998), no qual foca suas discussões nos produtos Beta, que são nada mais que o dia a dia dos usuários, pois os usuários utilizam o grupo como uma maneira de expor suas dificuldades, criando uma maneira própria de interagir com o grupo. Os participantes preocupam-se com a comunidade, principalmente a equipe da coordenação, que sempre procura conduzir o grupo de maneira a não excluir nenhum integrante, havendo sempre uma advertência antes de qualquer atitude, o que reforça o papel das pessoas que fazem parte do centro da rede (ANTONACCI et al., 2017)

Lembro lá no início quando o grupo começou, era uma reclamação só, um “xingamento” só, não dava para ir nas reuniões presenciais, começava-se uma discussão e não se terminava mais, isso não dava pra encarar, muita gente pulou fora. Mas quando veio o novo coordenador, a gente começou a tomar um novo rumo, ele e os outros coordenadores reergueram o grupo. (Empresa 03 - Coordenador de T.I.).

4.2 Presença das características de uma CoPV no grupo investigado

No Quadro 3 evidenciam-se as características de uma CoPV no GU ALFA. Consideraram-se os estudos de Murillo (2008) e Murillo (2011), nos quais utilizam-se as dimensões de Wenger (1998) para identificar uma CoPV, mostrando que esse modelo torna-se aplicável para identificar não somente uma CoP, mas uma CoPV:

Pela análise do Quadro 3 foi possível resumir as características de CoPV presentes no artigo conforme os traços essenciais, a partir das dimensões de Wenger (1998), assim como identificar os traços exemplares, descritos por Murillo (2008). Evidenciou-se uma CoPV, tanto nos traços essenciais, como nos traços exemplares a partir das cinco dimensões propostas por Wenger. Ainda, identificou-se *a posteriori*

a categoria criação de valor, como resultante das dimensões de Wenger e de Murillo, tendo em consideração o conhecimento gerado, as mudanças ocorridas em diversos contextos e a qualificação e amadurecimento no relacionamento dos envolvidos. Ou seja, há dependência da dinâmica de comportamentos dos indivíduos e dos contextos organizacionais (WILBERT et al., 2017).

Quadro 3 - Características de CoPV no grupo investigado

Engajamento Mútuo na prática	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes de todas as partes do RS; • Principal interação dos participantes de maneira virtual; • A cada 3 meses encontros presenciais; • Grupo de coordenação (Moderadores); • Resolução coletiva de problemas através do <i>Google Groups</i>; • Compartilhamento de conhecimento e melhores práticas através da interação nas reuniões presenciais e <i>Google Groups</i>.
Empreendimento ou iniciativa conjunta	<ul style="list-style-type: none"> • Área de T.I. volátil, aprendizagem constante e crescimento constante com a participação no GU ALFA. • Maturidade entre os integrantes do grupo: através do monitoramento de problemas dos outros, aprende-se; • Grupo focado, as discussões limitam-se nos produtos da linha Beta e às necessidades reais do dia a dia dos usuários em suas empresas.
Repertório Compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Website</i> do Grupo; • Atas de reuniões; • Troca de arquivos e <i>Google Groups</i> para buscar informações passadas; • Elaboração de manuais; • Estatuto do grupo.
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidade estável e persistente com fortes relações entre os membros, em que todos ajudam, independente de quem é, ou de qual empresa pertence; • A comunidade agiliza a resolução de problemas; • Todos se beneficiam coma participação na comunidade.
Aprendizagem ou aquisição de identidade	<ul style="list-style-type: none"> • GU ALFA é um fórum de aprendizagem; • Criação de identidade, jeito próprio de interagir no grupo.
Traço exemplar	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de manuais; • <i>Website</i> do grupo; • Estatutos de reuniões; • Atas de reuniões; • Discussão técnica de alto nível; • Reuniões presenciais que fortalecem a CoPV; • <i>Networking</i> entre os integrantes.
Criação de valor	<ul style="list-style-type: none"> • A importância do conhecimento gerado; • Conhecimento possibilitando mudanças nas empresas e junto à Beta, inclusive em inovações; • Valor pela continuidade da CoPV; • Aproximação da Beta da comunidade GU ALFA.

Fonte: Elaborado pelos autores

Também se identificou a relevância do *networking* entre os integrantes da comunidade, o contato nas reuniões presenciais, e a ajuda diária através do fórum criaram uma aproximação entre os membros, que se ajudam desde então. Alguns componentes através deste *networking* também puderam mover-se profissionalmente de uma empresa para outra, usufruindo de uma nova oportunidade de trabalho:

Lá no início tinha coisas que eu não sabia e perguntava, e agora, com o tempo, aprendi e agora né, depois de ter sofrido tanto, acabo colaborando

com aquele colega do grupo. E o mais interessante, percebo que aquele colega que ajudei depois de um tempo está ajudando outro, e esse é o ciclo. (Empresa 08 - Gerente de T.I.).

Outro ponto foi que o GU ALFA teve início por incentivo da empresa, na época a Alfa, mas encerrou suas atividades alguns anos posteriores. Considerando a importância da iniciativa e motivação dos membros para o desenvolvimento de uma CoPV (ANTONACCI et al., 2017; WENGER, 1998), desde o ano de 2008 o GU ALFA está ativo, após três anos em que se enfraqueceu. Este mesmo conceito de espontaneidade é reforçada por Cox (2005) que focou no surgimento espontâneo das CoPs.

A aprendizagem mostrou-se presente e importante não somente para os componentes do GU ALFA, mas para a própria empresa Beta. Através do questionamento realizado com a Beta foi possível identificar que a empresa pôde também aprender com questões relacionadas a dificuldades ou necessidades gerais de seus clientes, através da CoPV, contribuindo para seus processos de inovação, o que está associado à criação de valor (BARTOLACCI et al., 2016; CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008; WILBERT et al., 2017). Mesmo assim, os participantes preferem enviar suas dúvidas para o GU ALFA ao invés de utilizar o sistema de chamados da Beta, por uma resolução mais rápida e fácil, devido à informalidade do grupo.

O grupo acaba sendo um referencial importante para os usuários do *software*, por que muitas vezes uma dúvida ou uma necessidade minha já foi resolvida por alguém do grupo, tornando a resposta bem mais ágil do que abrir um chamado na própria Beta. É muito mais fácil usar o grupo GU ALFA para verificar dúvidas, aprende-se muito e me ajuda muito no meu dia a dia. (Empresa 01 – Coordenador de T.I.).

Tais resultados evidenciam, portanto, que o desenvolvimento de uma comunidade está associado à possibilidade de seus membros identificarem-se com os outros membros, com o tema e com a prática, assumindo papéis como colaboradores, líderes ou simplesmente observadores. Percebe-se assim legitimidade do grupo em resolver problemas, tendo em vista as características das atividades e das profissões envolvidas. Esses elementos permitem a criação de valor, o que depende da trajetória do aprendizado oriundo das práticas individuais e coletivas, das relações entre os membros e da tecnologia que interfere nessas relações (BARTOLACCI et al., 2016; CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008; HAAS, 2020; MCLOUGHLIN et al., 2018; MURILLO, 2011; RODMAN et al., 2020; SILVA; GIMENES; MALDONADO, 2020; WENGER; TRAYNER; DE LAAT, 2011; WILBERT et al., 2017). Os resultados associados ao processo de criação de valor (ciclos) são apresentados a seguir.

4.3 Criação de valor na CoPV

No Quadro 4 apresentam-se os resultados relacionado aos cinco ciclos de criação de valores em CoPVs, a partir do *framework* de Wenger, Trayner e De Laat (2011). Destaca-se que nem todos os elementos constituintes dos ciclos apresentam resultados.

Os integrantes da comunidade resolvem problemas e compartilham experiências e informações, aprendendo mutuamente, seja no *Google Groups*, ou periodicamente em reuniões presenciais, que reforçam e aproximam seus integrantes, mesmo que nem todos participem desses encontros. Os resultados, ainda, permitem afirmar que a coordenação é o motor do grupo, por conduzir, moderar, acompanhar e

resguardar as diferentes situações, mantendo-se e foco e estabilidade do grupo (ANTONACCI et al., 2017; BOURHIS; DUBÉ, 2010; HO; KUO, 2013).

Quadro 4 - Ciclos de criação de valor no GU ALFA

Ciclo 1: Valor Imediato	Ciclo 2: Valor Potencial	Ciclo 3: Valor Aplicado	Ciclo 4: Valor Realizado	Ciclo 5: Reformulando Valor
Participação: Espontaneidade, Interesse e orgulho.	Habilidades adquiridas: Conhecimento; Comunicação.	Implementa- ção de um conselho: Coordenação/ Moderação do grupo.	Performance Pessoal: Velocidade na resolução de problemas.	Mudança na estratégia: 3 momentos distintos: - Conflito com a Beta;
Qualidade de interação: Pergunta fora de contexto; Moderação.	Inspiração: Melhorar processos; Aplicar inovações.	Inovação na Prática: <i>Benchmarking</i> através de troca de ideias e visitas às empresas dos integrantes do grupo; Inovação para a Beta.	Performance Organizacional: Resultados precisos; Respostas ágeis; Redução de erros; Redução de custos.	- Qualidade no atendimento franquia local; - Problemas gerais de produto Beta e participar do <i>Roadmap</i> .
Engajamento: Empreendimen- to conjunto, integrantes ajudam-se. Manter-se juntos.	Conexões sociais: <i>Networking</i> , reuniões presenciais e <i>Google Groups</i> .	Realização de Produtos: Contribuição para mudanças nos produtos da Beta.	Reputação organizacio- nal: Apoio das chefias em participar; Incentivo dos superiores.	Mudanças institucional: Mudanças no estatuto (podendo ou não serem realizadas); Inserção de cláusulas no estatuto.
Diversão: Clima de interação leve e descontraído, bem humorado.	Ferramentas e documentos: Website, Atas, Estatuto do Grupo, Manuais.	Uso de conexões sociais: ---		
Reflexão: Avaliação das reuniões e preocupações futuras com o grupo.	Novas percepções de Aprendiza- gem: Usar o grupo ao invés do Suporte da Beta.	Novas abordagens de Aprendiza- gem ---		Novas expectativas: Qualidade da consolidação futura do grupo; Relacionamento futuro com a Beta.
				Novas métricas: ---

Fonte: Elaborado pelos autores

No primeiro, segundo e terceiro ciclos da criação de valor fica evidente que os integrantes, através de suas práticas diárias, aprendem com a troca de informação com colegas de outras empresas, através de uma participação com espontaneidade, interesse, satisfação e orgulho. Promoveu-se *networking*, *benchmarking* de suas melhores práticas e mudanças pela própria Beta em seus produtos, desde que com a participação de mediadores comprometidos e interessados nos resultados do grupo e no clima de interação, tanto nas interações *online* quanto nas reuniões presenciais.

Tais práticas, relatadas anteriormente, validam e fortalecem os níveis de aprendizagem, contribuindo com mudanças nas organizações dos envolvidos:

Se tiver *on-line* e puder ajudar, respondo, nem que seja no Domingo, hoje em dia com essa tecnologia é tranquilo, é um prazer estar lendo e respondendo... e se puder ajudar melhor ainda!, ... quando respondo estou ajudando, e sempre aprendo coisa nova, não tem essa de dizer que sei tudo... (Empresa 12 - Engenheiro de Processos).

Justamente aquela ideia de sinergia no momento em que eu participo que eu ajudo e que alguém me ajude também, É disto que vive o grupo. Não tem ganho financeiro, é simplesmente uma troca de experiência, receber ajuda e poder ajudar. (Empresa 09 - Coordenador de T.I.).

Devido à facilidade de acesso à informação, possibilitada pelos meios tecnológicos, e à disponibilidade e interesse em participação, com a consequente agilidade na resposta do grupo, o GU ALFA tornou-se referência para solução de problemas, tendo em vista a dinâmica e a legitimidade do grupo, o comportamento dos envolvidos e suas expectativas, bem como os contextos organizacionais (HO; KUO, 2013; WANG et al., 2019; WILBERT et al., 2017). No quarto ciclo de criação de valor (valor realizado), afirma-se que a melhoria na performance pessoal, profissional e organizacional é resultante do aumento da agilidade, velocidade e precisão na resolução de problemas, do conhecimento das melhores práticas, das economias de custo em função da redução de consultorias paga à Beta, assim como do aumento da satisfação dos profissionais com seus desempenhos.

Os colegas postam que a Beta demora em resolver um problema, há uma burocracia. No grupo, quando temos um problema recebemos muita ajuda, é muito bom! Isso agiliza a resolução daquele problema que meu chefe está no meu pé, e que a empresa está parada por causa daquilo. Me deixa feliz, aliviado, eu aprendo com isso e a empresa ganha por eu participar do grupo! (Empresa 03 - Coordenador de T.I.).

Quantas vezes que o grupo me ajudou e não precisei chamar um consultor da franquia local da Beta. Isso economiza para a empresa, e eu aprendo com aquilo, porque quando acontece de novo eu consigo resolver sozinho porque aprendi. (Empresa 10 – Gerente de T.I.).

Além disso, destaca-se no quinto ciclo (reformulando valor) a aproximação do GU ALFA com a empresa Beta, o que agrega tanto nas atividades profissionais dos usuários, que possuem suas atividades facilitadas, quanto à melhoria do desempenho das empresas. A participação do GU ALFA junto ao fornecedor não fica mais restrita à busca para resolução de problemas, tanto em aspectos do produto quanto em qualidade do atendimento, mas segue com o interesse em participar do *Roadmap* do fornecedor, o planejamento de desenvolvimento dos produtos, o que se relaciona com a contribuição com o processo de inovação (BARTOLACCI et al., 2016; WILBERT et al., 2017). Há também as mudanças institucionais, como mudanças no estatuto, fruto da evolução e amadurecimento do grupo e de suas expectativas e temores futuros.

Outrossim, identificou-se que é interesse da Beta apoiar a comunidade sem uma interferência nas suas decisões, oferecendo inclusive ferramentas de interação, algo relacionado ao “estruturar a espontaneidade” ou ao oferecer recursos por parte das organizações às CoPVs (BOURHIS; DUBÉ, 2010; PEÑARROJA et al., 2019; RODMAN et al., 2020). No entanto, alguns integrantes demonstraram desconforto nessa ajuda, e preferem que o grupo caminhe com as próprias pernas, em sua informalidade e sem dependência da empresa Beta, podendo o grupo repetir a mesma situação que levou ao seu fim em 2007. Tal ponto está associado à natureza de espontaneidade, informalidade e identidade de uma CoPV (ANTONACCI et al., 2017; CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008; COX, 2005; RENNSTAM; KÄRREMAN, 2019;

PEÑARROJA et al., 2019).

5. Considerações finais

Este estudo objetivou analisar a criação de valor no GU ALFA. Foi possível primeiramente evidenciar uma CoPV, nos traços essenciais (WENGER, 1998), nos traços exemplares (MURILLO, 2008) e na presença da espontaneidade e informalidade (COX, 2005; NICOLINI, 2003). Identificou-se, ademais, a presença da criação de valor em ciclos, mediada pela tecnologia (MURILLO, 2008; WENGER; TRAYNER; DE LAAT, 2011).

Em segundo lugar, o caso investigado torna clara, para a consolidação e sustentabilidade de uma CoPV na sua trajetória em criar valor, a importância da qualidade das interações entre os indivíduos, tanto virtuais quanto presenciais, o papel da liderança para a dinâmica e estabilidade do grupo e as relações com as organizações envolvidas, associados aos recursos disponíveis (ANTONACCI et al., 2017; BARTOLACCI et al., 2016; BOURHIS; DUBÉ, 2010; CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008; HO; KUO, 2013; SILVA; GIMENES; MALDONADO, 2020; MCLOUGHLIN et al., 2018). Em relação a isso, identificou-se que os integrantes, mesmo em momentos que só acompanham as mensagens, sem interagir, geram aprendizagem e resolvem problemas. As interações diárias, mediadas pelos coordenadores, ocorrem em um clima descontraído, que contribui para o aprendizado dos envolvidos e para a solução de problemas, redundando na criação de valor no GU ALFA.

Nesse íterim, enfatizam-se os elementos de coordenação, a moderação, engajamento mútuo, a união dos participantes e organização, mas principalmente os elementos afetivos e sociais associados ao ambiente de interação (CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008; HAAS, 2020; HO; KUO, 2013; LEE; SUSUKI, 2020; MCLOUGHLIN et al., 2018; MURILLO, 2011; WENGER, 1998), no qual se percebe que os integrantes ultrapassam as fronteiras das suas rotinas diárias e do próprio GU ALFA. Resulta não somente em mudança de perspectivas e de comportamentos dos indivíduos, tendo em vista a (re)articulação de conhecimentos e vivências, mas em resultados às organizações (contribuição para o nível de produtividade, de reflexões estratégicas e de inovações) e ao próprio GU ALFA, com aumento da sua legitimidade intra e extragrupo (BARTOLACCI et al., 2016; DE LAAT; SCHREURS, 2013). Destaca-se o relacionamento do grupo com a empresa Beta e como são encarados os aspectos ligados ao poder (BOURHIS; DUBÉ, 2010; CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008; GHERARDI, 2009; PEÑARROJA et al., 2019).

No meio profissional, esta CoPV e a forma como o valor foi criado podem servir de exemplo e referência no sentido de incentivar grupos e de servir como alerta quanto à constituição de uma CoPV, que depende de sua natureza espontânea e informal, do comportamento e do nível de engajamento dos integrantes, bem como dos contextos (aspectos intra, inter e extraorganizacionais). Nesse íterim, o estudo ratifica que as práticas não se desenvolvem no vácuo, dependem das identidades, das interações e das relações de política e de poder, ainda mais quando se considera a aprendizagem em comunidade associada aos meios tecnológicos (ANTONACCI et al., 2017; BARTOLACCI et al., 2016; CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008; GHERARDI, 2009; HAAS et al., 2020; FARNSWORTH; KLEANTHOS; WENGER-TRAYNER, 2016; MCLOUGHLIN et al., 2018; PEETERS; PRETORIUS, 2020).

Tendo em vista a criação de valor, sugere-se atenção à interação entre os indivíduos e a tecnologia na disseminação do conhecimento e nos processos de aprendizagem em trabalhos futuros, considerando a criação de valor em diferentes ciclos e o enfoque da sociomaterialidade, onde o social e o material enredam-se nas práticas (GHERARDI; MIELE, 2018; WENGER; TRAYNER; DE LAAT, 2011). Além disso, considerando a contribuição das CoPVs para as inovações (WILBERT et al., 2017), recomendam-se estudos que envolvam a relação da criação de valor com os tipos e níveis de inovação (incremental e radical), assim como com as práticas ligadas *ao exploration e exploitation*. Por fim, tendo em vista a relação das organizações com as CoPVs (BOURHIS; DUBÉ, 2010), sugerem-se estudos que analisem a partir de que momento e em que situações elas podem ser prejudiciais à criação de valor pelas CoPVs.

Como limitações, considerando a natureza do estudo de caso (YIN, 2015), não se pode afirmar que os resultados destas análises sejam definitivos, ou se eles poderiam ser avaliados em uma outra CoPV sem consideração ao tipo de grupo e à constituição de suas relações. Além disso, mais momentos de observação participante poderiam ter enriquecido a compreensão da criação de valor na CoPV investigada.

Referências

- ANTONACCI, G. et al. It is rotating leaders who build the swarm: social network determinants of growth for healthcare virtual communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, v. 21, n. 5, p. 1218-1239, 2017.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- 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.
- BOURHIS, A.; DUBÉ, L. 'Structuring spontaneity': investigating the impact of management practices on the success of virtual communities of practice. *Journal of Information Science*, v. 36, n. 2, p. 175-193, 2010.
- BROWN, J, S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, v. 2, n. 1, Special Issue, p. 40-57, 1991.
- CHRISTOPOULOS, T. P.; DINIZ, E. H. Sustentação das comunidades virtuais de aprendizagem e de prática. *Revista Organizações em Contexto*, v. 4, n. 8, p. 74-99, 2008.
- COX, A. What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, v.31, 6, p. 527-540, 2005.
- DE LAAT, M.; SCHREURS, B. Visualizing informal professional development networks: Building a case for learning analytics in the workplace. *American Behavioral Scientist*, v. 57, n. 10, p. 1421-1438, 2013.

FARNSWORTH, V.; KLEANTHOS, I.; WENGER-TRAYNER, E. Communities of practice as a social theory of learning: A conversation with Etienne Wenger. *British Journal of Educational Studies*, v. 64, n. 2, p. 139-160, 2016.

GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.

GHERARDI, S.; MIELE, F. Knowledge management from a social perspective: the contribution of practice-based studies. In: SYED et al. *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*. Cham: Palgrave Macmillan, 2018, p. 151-176.

GRAY, D. E.; GABRIEL, Y. A community of practice or a working psychological group? Group dynamics in core and peripheral community participation. *Management Learning*, v. 49, n. 4, p. 395-412, 2018.

GUIMARÃES, T. B. C.; GONÇALVES, L. C.; VALE, G. M. V. De comunidade de prática a rede de práticas: um estudo da evolução de uma comunidade *startups* da cidade de Belo Horizonte. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 4, p. 761-773, 2018.

HAAS, A. et al. Afraid of engagement? Towards an understanding of engagement in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research & Practice*, p. 1-12, 2020.

HIDALGO, G.; KLEIN, A. Comunidades de prática como meio de desenvolvimento profissional de grupos em situação de vulnerabilidade social. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 23, n. spe., p. 93-125, 2017.

HO, L.; KUO, T. How system quality and incentive affect knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, v. 113, n. 7, p. 1048-1063, 2013.

IPIRANGA, A. S. R. et al. Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. *Cadernos Ebape*, v. 3, n. 4, p. 01-17, 2005.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press. 1991.

LEE, G.; SUZUKI, A. Motivation for information exchange in a virtual community of practice: Evidence from a Facebook group for shrimp farmers. *World Development*, v. 125, p. 104698, 2020.

MCCLOUGHLIN, C. et al. The use of virtual communities of practice to improve interprofessional collaboration and education: findings from an integrated review. *Journal of Interprofessional Care*, v. 32, n. 2, p. 136-142, 2018.

MENDES, L.; URBINA, L. M. S. Análise sobre a produção acadêmica brasileira em comunidades de prática. *Revista de Administração Contemporânea*, v.19, n.3, p.305-327, 2015

MURILLO, E. Searching Usenet for virtual Communities of Practice: using mixed methods to identify the constructs of Wenger's theory. *Information Research*, v. 13, n. 4, 2008.

- MURILLO, E. Communities of practice in the business and organization studies literature. *Information Research*, v. 16, n. 1, 2011.
- NICOLINI, A. M. Podem Indivíduos e Suas Práticas Promoverem Aprendizagem Social? *Teoria e Prática em Administração*, v. 3, n. 1, p. 19-38, 2013.
- PEÑARROJA, V. et al. The influence of organisational facilitating conditions and technology acceptance factors on the effectiveness of virtual communities of practice. *Behaviour & Information Technology*, p. 1-13, 2019.
- RENNSTAM, J.; KÄRREMAN, D. Understanding control in communities of practice: Constructive disobedience in a high-tech firm. *Human Relations*, p. 1-27, 2019.
- RODMAN, L. et al. Knowledge sharing and virtual community of practice potential in the us coast guard's afloat community: A qualitative case study. *Quarterly Review of Distance Education*, v. 21, n. 2, p. 49-82, 2020.
- SCHOFIELD, K. et al. Competitive communities of practice, knowledge sharing, and Machiavellian participation: a case study. *International Journal of Training and Development*, v. 22, n. 3, p. 210-221, 2018.
- SILVA, R. F.; GIMENES, I.; MALDONADO, J. C. The challenge of evaluating virtual communities of practice: A systematic mapping study. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, v. 15, p. 39-64, 2020.
- WANG, J. et al. Motivation factors of knowledge collaboration in virtual communities of practice: a perspective from system dynamics. *Journal of Knowledge Management*, v. 23, n. 3, p. 466-488, 2019.
- WENGER, E. C. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: University Press, 1998.
- WENGER, E., TRAYNER, B., DE LAAT, M.; *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. Ruud de Moor Centrum: Open University of the Netherlands, 2011.
- WILBERT, J. K. W. et al. O Uso de Comunidades de Prática Virtuais (VCoPs) para Fins de Inovação segundo Percepção de seus Membros. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 1, p. 109-125, 2017.
- WILBERT, J. K. W.; DANDOLINI, G. A.; STEIL, A. V. et al. Transformações Conceituais de Comunidades de Prática: Da Aprendizagem Situada à Gestão Organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 8, n. especial, p. 102-117, 2018.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e método*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.