

Por Que os Seus Funcionários Devem Participar em uma Comunidade de Prática Interorganizacional?

Autoria: Jorge Horácio Audy, Mario Steffen, Mírian Oliveira

RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar a relação entre o compartilhamento do conhecimento em uma Comunidade de Prática (interorganizacional), o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional, a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional. O método adotado foi a survey. Os 103 respondentes são participantes de uma Comunidade de Prática interorganizacional (TecnoTalks). Os dados foram analisados através da modelagem de equações estruturais. Os principais resultados obtidos foram: o compartilhamento do conhecimento em uma comunidade de prática interorganizacional influencia o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional; o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional influencia o desempenho organizacional, sendo que a capacidade absorptiva é mediador total desta relação.

1 Introdução

Uma Comunidade de Prática (CoP) retrata um agrupamento de pessoas que se reúne de forma espontânea e recorrente, com o objetivo de gerar e compartilhar conhecimento de comum interesse. A denominação CoP foi cunhada por Jean Lave e Etienne Wenger (Lave & Wenger, 1991), em um estudo histórico sobre aprendizado informal através de grupos de estudos e compartilhamento de conceitos, tecnologias e técnicas que ampliaram o entendimento de como se processa o acesso ao conhecimento.

Os benefícios de uma CoP podem ser a curto prazo (por exemplo, reduzir o tempo de execução de atividades) e longo prazo (por exemplo, retenção de talentos), assim como podem ser para o indivíduo (por exemplo, acesso a especialistas) e para a empresa (por exemplo, estabelecer alianças baseadas em conhecimento) (Fontaine & Millen, 2004). Tanto a nível intra-organizacional quanto interorganizacional, um dos benefícios das CoPs é o compartilhamento de conhecimento, o que pode aumentar a capacidade absorptiva na empresa. De acordo com vários autores, a capacidade absorptiva influencia positivamente o desempenho organizacional (Francalanci & Morabito, 2008; Brettel, Greve & Flatten, 2011).

A natureza informal e a frequência das interações nas CoPs contribuem para o compartilhamento do conhecimento (Fontaine & Millen, 2004). Chen, Duan, Edwards e Lehaney (2006) descrevem o compartilhamento de conhecimento interorganizacional como um processo realizado entre pessoas, com desafios e oportunidades comuns em diferentes empresas.

O compartilhamento do conhecimento nas CoPs intra-organizacionais ou interorganizacionais tem sido pesquisado, no entanto, existe uma lacuna sobre a influência do compartilhamento do conhecimento em uma CoP interorganizacional no compartilhamento do conhecimento intra-organizacional. Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo verificar a relação entre compartilhamento do conhecimento em uma CoP interorganizacional, o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional, a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional. Esta pesquisa pode contribuir para a identificação do valor da participação dos funcionários numa CoP interorganizacional para o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional, e a relação disto com os resultados para a empresa como a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional.

Além desta introdução, este artigo está organizado da seguinte forma: na seção 2 é apresentada a revisão da literatura sobre compartilhamento do conhecimento, comunidades de prática, capacidade absorptiva e desempenho organizacional, as hipóteses e o modelo de pesquisa; na seção 3 são relatados os cuidados metodológicos adotados nesta pesquisa; na seção 4 é descrita a análise dos dados e a discussão dos resultados; por último, na seção 5 são mostradas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2 Compartilhamento do conhecimento e comunidades de prática

Esta seção está estruturada da seguinte forma: conceito de CoP e sua relação com a empresa (2.1); compartilhamento do conhecimento (2.2); capacidade absorptiva e desempenho organizacional (2.3), modelo de pesquisa (2.4).

2.1 Comunidades de prática

As pessoas podem se organizar em grupos para interações presenciais ou virtuais, de forma espontânea, cujo interesse é aprimorar seus conhecimentos sobre um tema específico

(Wenger, 2000). Estes grupos são estruturas informais que se sobrepõe à hierarquia formal da empresa (Corso, Giacobbe & Martini, 2009; Wenger, 2000), e são chamados Comunidades de Prática. Segundo Wenger e Snyder (2000, p. 139), CoPs são definidas como "grupos de pessoas informalmente conectadas por uma *expertise* comum e paixão por algum empreendimento".

As comunidades de prática possuem três elementos que as definem (Wenger, 2007): domínio - o interesse ou conhecimento que une seus participantes; comunidade - a interação entre os participantes deve acontecer de forma espontânea, com o objetivo de ajuda mútua através do compartilhamento de conhecimento; prática - maneira como os participantes da CoP compartilham seus conhecimentos, podem ser experiências, ferramentas, histórias ou conversas pessoais, por telefone ou teleconferência, entre outras formas.

As CoPs são informais e auto organizadas, mas para trazerem ganhos efetivos para as empresas, elas devem ser incentivadas pelos gerentes dos colaboradores que dela participam (Corso, Giacobbe & Martini, 2009). Wenger (2000) também alerta para este paradoxo gerencial, mesmo sendo estruturas informais, os gerentes devem:

- identificar potenciais CoPs que irão reforçar as capacidades da empresa. Provavelmente as pessoas com as competências necessárias para compor a CoP já existam na empresa. O que os gerentes devem fazer é identificá-las e incentivá-las a formar uma CoP, em um domínio que interesse à empresa. Se os selecionados não se sentirem pessoalmente identificados com o domínio da CoP, não acontecerá o comprometimento necessário para que os resultados da CoP sejam satisfatórios;
- fornecer a infraestrutura que irá suportar tais comunidades e capacitá-los para aplicar seus conhecimentos de forma eficaz. A mesma informalidade que fortalece a agilidade da CoP é também uma fraqueza por não terem orçamento próprio ou sistemas informatizados que as suportem nem uma política de promoções vinculada à atuação na CoP. Os gerentes devem trabalhar para que as CoPs atinjam seus objetivos, intervindo quando elas encontrarem obstáculos;
- usar métodos não tradicionais para avaliar o valor das comunidades de prática. É difícil determinar se a ideia vinda de uma CoP e que gerou uma melhoria ou a solução de um problema poderia ou não ter vindo de uma estrutura formal. A melhor maneira de avaliar os benefícios da CoP é escutar os relatos de seus membros e avaliar o grau de dificuldade das situações e assuntos tratados pela CoP. Este monitoramento deve ser sistemático, e não apenas por amostragem.

As comunidades de prática contribuem para o compartilhamento do conhecimento, por propiciarem a interação entre os indivíduos (Fontaine & Millen, 2004). No conceito de CoP apresentado por Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 3), identifica-se a relevância do compartilhamento do conhecimento: "grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou paixão sobre algum tópico, e que aprofundam seu conhecimento e expertise nesse tópico interagindo frequentemente". Desta forma, é proposta a seguinte hipótese:

H1 – o compartilhamento de conhecimento na CoP influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento intra-organizacional.

2.2 Compartilhamento de conhecimento

A solução de problemas e a criação de novos produtos tornam-se mais rápidos quando os envolvidos nestes processos têm acesso ao conhecimento (Burk, 1999; Retna & Ng, 2011). Para facilitar o acesso ao conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2009) sugerem que o compartilhamento do conhecimento faça parte das práticas da empresa. O compartilhamento

do conhecimento pode considerar tanto o conhecimento explícito, que é formal, registrado e repassado através de documentação, quanto o conhecimento tácito, que não é formalizado, relacionado com ação e transmitido através da interação humana (Nonaka & Takeuchi, 1995).

O compartilhamento do conhecimento é composto por dois processos: doação do conhecimento; coleta do conhecimento (Hooff & Ridder, 2004). A doação do conhecimento consiste na comunicação do conhecimento de um indivíduo para o outro, enquanto a coleta do conhecimento é a consulta a outros indivíduos para que compartilhem o conhecimento (Hooff, Vijvers & Ridder, 2006; Hooff & Ridder, 2004).

O compartilhamento do conhecimento traz vários benefícios para as empresas como, por exemplo, redução do ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços (Ma, Qi & Wang, 2008), inovação (Lin, 2007), entre outros. Liao, Fei e Chen (2007) identificaram a influencia positiva do compartilhamento do conhecimento na capacidade absorptiva. Desta forma, é proposta a seguinte hipótese:

H2 – o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional influencia positivamente a capacidade absorptiva.

2.3 Capacidade absorptiva e desempenho organizacional

A capacidade absorptiva (CA) é “a capacidade que uma empresa tem de reconhecer o valor do novo e das informações externas e assimilá-las. Aplica-las em seus propósitos comerciais é crítico para sua capacidade de inovação” (Cohen & Levinthal, 1990, p. 128). Zahra e George (2002, p.186) revisaram o significado de CA, definindo como “um conjunto de procedimentos e rotinas através das quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”.

As quatro dimensões do conceito de CA são (Zahra & George, 2002):

- aquisição - é a capacidade que a empresa tem de identificar e adquirir conhecimentos gerados externamente que são críticos para sua operação. Os parâmetros usados para medir os esforços feitos para adquirir conhecimento são intensidade, velocidade e direção. Os dois primeiros estão ligados à qualidade com a qual a empresa consegue adquirir conhecimento e o último identifica os caminhos usados na aquisição;
- assimilação - são as rotinas e processos usados para analisar, interpretar e entender o conhecimento adquirido externamente;
- transformação - é a capacidade da empresa de desenvolver e adaptar rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente aos novos conhecimentos assimilados;
- exploração - é a capacidade de empresa de refinar, estender e nivelar as competências existentes ou criar novas, incorporando às suas operações os conhecimentos adquiridos e transformados.

A capacidade absorptiva influencia o desempenho organizacional de acordo com Cavusgil, Calantone e Zhao (2003), Francalanci e Morabito (2008), Brettel, Greve e Flatten (2011). O desempenho organizacional é abordado por Choi e Lee (2003) por uma perspectiva não financeira, que compara o sucesso, lucratividade, participação de mercado e tamanho com os principais concorrentes. Desta forma, a seguinte hipótese é apresentada:

H3 – a capacidade absorptiva influencia positivamente o desempenho organizacional.

2.4 Modelo de pesquisa

A Figura 1 apresenta o modelo de pesquisa, considerando os quatros construtos (compartilhamento de conhecimento na CoP, compartilhamento de conhecimento intra-organizacional, capacidade absorptiva e desempenho organizacional) e suas relações abordadas na seção anterior.

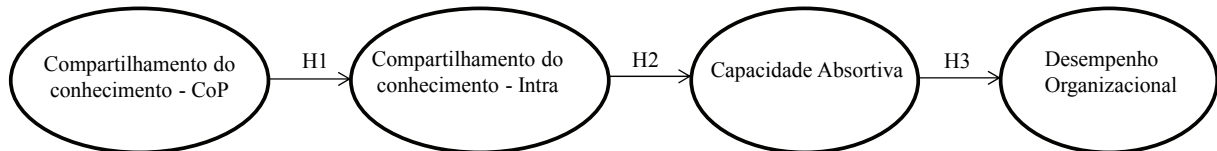


Figura 01 - Modelo de pesquisa

3 Método de Pesquisa

Em função do objetivo desta pesquisa, o método adotado foi a survey corte transversal. A população são os 644 participantes do TecnoTalks. As atividades desta CoP ocorrem no TecnoPuc, parque tecnológico da Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul (PUCRS). O TecnoTalks foi constituído em Julho de 2012, a partir de iniciativas de profissionais de empresas hospedadas no parque tecnológico. Em Julho de 2013 esta CoP contava com mais de 600 participantes (TecnoTalks, 2013).

Os respondentes foram convidados através do grupo existente no Facebook (<http://www.facebook.com/groups/tecnotalks>). No convite foi apresentado o objetivo da pesquisa, o link e a senha para acessar o instrumento, o qual foi disponibilizado através do Qualtrics®.

O instrumento desta pesquisa foi formado por dois conjuntos de perguntas, os quais tratavam dos itens para medir os construtos e de caracterização da amostra através de questões sócio-demográficas. Os itens foram medidos através de uma escala de sete pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente). A escala de sete pontos foi adotada porque facilita a sensibilidade da medição da variância (Cooper & Schindler, 1998).

Esta pesquisa adaptou as escalas utilizadas por Nodari (2012) por já terem sido testadas em português. Originalmente, a escala para medir o comportamento do compartilhamento do conhecimento foi proposta por Hooff e Ridder (2004), que consideram o compartilhamento do conhecimento sob a perspectiva de coleta e doação. A escala para medir a capacidade absorptiva foi inicialmente proposta Szulanski (1996) e validada por Yoo, Vonderembse e Ragu-Nathan (2011). A escala para medir o desempenho organizacional foi proposta por Drew (1993). Os itens associados aos construtos estão relacionados na Figura 2.

Construto	Item
Doação na CoP	Copd1 - Ao aprender algo novo, eu compartilho na CoP
	Copd2 - Os conhecimentos que possuo são compartilhados na CoP
	Copd3 - Os participantes da CoP compartilham conhecimento com os demais da CoP
Coleta na CoP	Copc1 - Quando necessário pergunto aos demais participantes da CoP sobre o assunto
	Copc2 - Os participantes da CoP incentivam outros participantes que compartilhem suas habilidades quando precisam aprender alguma coisa
	Copc3 - Os participantes da CoP sugerem temas de interesse para serem desenvolvidos na CoP
Doação Intra-Organizacional	Intrad1 - quando os funcionários aprendem algo novo, eles compartilham com seus colegas
	Intrad2 - os funcionários compartilham os conhecimentos que possuem com seus colegas
	Intrad3 - os funcionários regularmente compartilham com seus colegas o que estão fazendo
Coleta Intra-Organizacional	Intracl - quando os funcionários precisam de um determinado conhecimento, eles perguntam aos seus colegas sobre o assunto
	Intracl2 - os funcionários solicitam aos colegas que compartilhem suas habilidades quando precisam aprender alguma coisa
	Intracl3 - quando um funcionário é bom em alguma coisa, os colegas pedem para que os ensine a fazer
Capacidade Absortiva	Capab1 - Minha empresa possui habilidade para utilizar o conhecimento existente
	Capab2 - Minha empresa possui habilidade para reconhecer o valor de uma nova informação ou de um novo conhecimento
	Capab3 - Minha empresa possui habilidade para integrar as diversas opiniões de seus colaboradores
	Capab4 - Minha empresa possui habilidade para aplicar conhecimentos existentes na criação de novos conhecimentos
Desempenho Organizacional	Desop1 - Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida
	Desop2 - Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado
	Desop3 - Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa
	Desop4 - Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho

Figura 2 – Construtos e itens

O total de respostas válidas foi de 103, o que representa uma taxa de resposta de 16%. As perguntas utilizadas para caracterização dos respondentes foram: empresa onde trabalha, idade, cargo, número de evento da CoP que participou, relação das CoPs que participa. O perfil dos respondentes está apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

Medidas	Frequência	Percentual
Idade do respondente		
Menos de 25 anos	8	7,77
25 a 29 anos	15	14,56
30 a 34 anos	25	24,27
35 a 39 anos	11	10,68
40 anos ou mais	11	10,68
Não resposta	33	32,04
Número de eventos que participou		
1	64	62,14
2	16	15,53
3	4	3,88
Não resposta	19	18,45
Participa de outra(s) CoPs		
Sim	37	35,92
Não	50	48,55
Não resposta	16	15,53

Os construtos foram analisados através da Análise Fatorial Exploratória e do Alfa de Cronbach. Com o intuito de testar as hipóteses e validar o modelo, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (SEM). A análise dos dados ocorreu com o suporte do SPSS 17.0[®] e do Smart PLS 2.0[®].

4 Análise dos Dados

A Análise Fatorial Exploratória utilizou a Análise de Componentes Principais com o método de rotação varimax (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005): a carga fatorial de cada item é superior ao valor recomendado de 0,7 (como mostra a Tabela 2); a variância explicada pelos fatores corresponde a 71,08%, estando acima do valor recomendado de 60%.

A divisão do compartilhamento do conhecimento em coleta e doação, como havia sido proposta por Hooff e Ridder (2004), não foi confirmada na análise fatorial exploratória. Os seis itens relacionados com o compartilhamento do conhecimento foram considerados um único fator tanto para o compartilhamento do conhecimento na CoP quanto para o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional.

Tabela 2 – Análise descritiva e análise fatorial exploratória

Construto	Item	Média	Desvio Padrão
Compartilhamento do Conhecimento na CoP (CC_CoP)	Copd1	5,78	1,17
	Copd2	5,77	0,96
	Copd3	5,26	1,18
	Copc1	5,59	1,08
	Copc2	5,45	1,26
	Copc3	5,56	1,12
Compartilhamento do Conhecimento Intra-organizacional (CC_Intra)	Intrad1	5,02	1,17
	Intrad2	5,00	1,18
	Intrad3	4,77	1,35
	Intrac1	5,37	1,12
	Intrac2	5,21	1,13
	Intrac3	5,33	1,19
Capacidade Absortiva (CA)	Capab1	5,00	1,38
	Capab2	4,81	1,55
	Capab3	4,63	1,65
	Capab4	4,93	1,48
Desempenho Organizacional (DO)	Desop1	5,18	1,38
	Desop2	4,72	1,67
	Desop3	4,45	1,59
	Desop4	4,33	1,83

A confiabilidade foi verificada para os quatro construtos, uma vez que o Alfa de Cronbach foi superior ao valor recomendado de 0,7 (Hair *et al.*, 2005) para todos os construtos desta pesquisa, como mostra a Tabela 3. A AVE é maior de 0,5 (Tabela 3) como o recomendado por Bagozzi e Yi (1988). A confiabilidade composta (CR) apresentada na Tabela 3 é superior a 0,7 como o recomendado por Koufteros (1999). O modelo mostra uma adequada validade convergente considerando a CR e AVE.

Tabela 3 – Correlação e confiabilidade composta dos construtos

	CC Cop	CC Intra	CA	DO
CC_Cop	0,800			
CC_Intra	0,384	0,807		
CA	0,141	0,373	0,904	
DO	0,174	0,190	0,334	0,828
Alfa de Cronbach	0,890	0,892	0,926	0,871
CR	0,914	0,918	0,947	0,896
AVE	0,640	0,651	0,818	0,686
Nº Itens	6	6	4	4
Média	5,57	5,12	4,84	4,67
Desvio Padrão	0,91	0,96	1,37	1,38

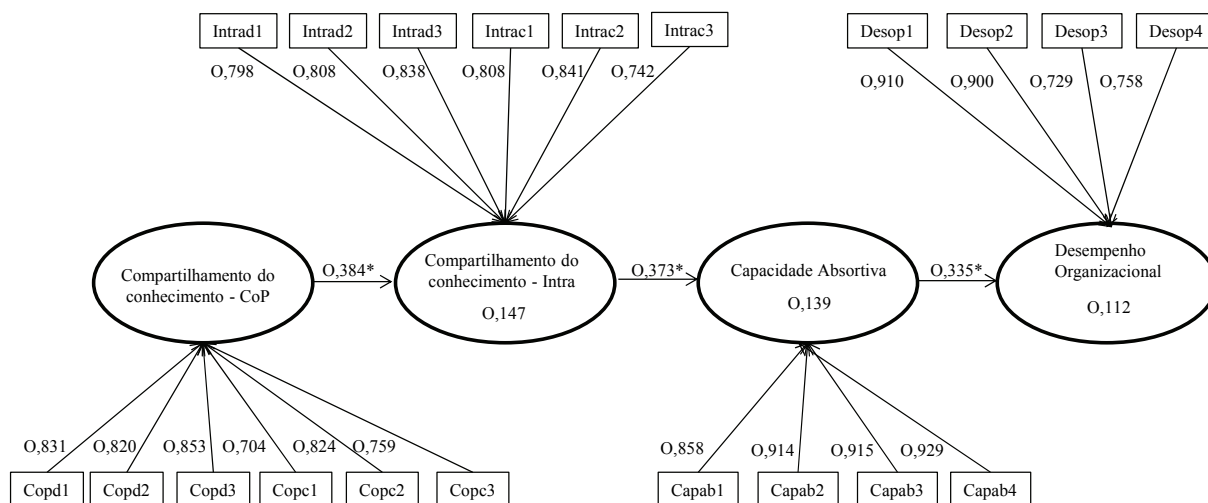
Nota: Os itens em negrito na diagonal são a raiz quadrada da AVE

A validade discriminante foi verificada considerando dois critérios: 1) AVE - a raiz quadrada da AVE é maior do que a correlação entre os construtos, como recomendado por Bock, Zmud, Kim & Lee (2005); 2) cargas cruzadas – a carga do item deve ser maior no seu construto do que nos outros construtos (Hair *et al.*, 2005), como pode ser verificado na Tabela 4.

Tabela 4 – Cargas Cruzadas

Itens	CC CoP	CC Intra	CA	DO
Copd1	0,8315	0,2583	0,0737	0,1026
Copd2	0,8204	0,2759	0,0265	0,1124
Copd3	0,8529	0,4307	0,1182	0,1507
Copc1	0,7042	0,1589	0,0946	0,1679
Copc2	0,8243	0,3091	0,1518	0,1782
Copc3	0,7585	0,2976	0,1946	0,1320
Intrad1	0,3498	0,7983	0,2761	0,2283
Intrad2	0,3027	0,8080	0,2821	0,1454
Intrad3	0,3295	0,8385	0,2713	0,0989
Intrac1	0,3671	0,8083	0,3093	0,1351
Intrac2	0,2890	0,8406	0,3296	0,2079
Intrac3	0,2013	0,7417	0,3422	0,0974
Capab1	0,1236	0,2954	0,8575	0,3699
Capab2	0,1177	0,3307	0,9137	0,2564
Capab3	0,1216	0,3307	0,9147	0,2238
Capab4	0,1424	0,3861	0,9292	0,3387
Desop1	0,1349	0,2190	0,4262	0,9100
Desop2	0,1601	0,1360	0,1896	0,8996
Desop3	0,2092	0,0572	0,1349	0,7287
Desop4	0,1164	0,1287	0,1249	0,7583

A Figura 3 apresenta o modelo estrutural com os coeficientes para cada caminho. O compartilhamento do conhecimento na CoP tem influência significativa no compartilhamento do conhecimento intra-organizacional (coeficiente=0,384, $p<0,001$), o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional influencia a capacidade absorptiva (coeficiente=0,373, $p<0,001$), e a capacidade absorptiva influencia o desempenho organizacional (coeficiente=0,335, $p<0,001$).



Nota: * p < 0,001

Figura 3 – Modelo estrutural

O compartilhamento do conhecimento na CoP permite a aquisição de conhecimento externo à organização e isto pode estimular o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional. Nesta pesquisa, identificou-se que aproximadamente 15% da variância do compartilhamento do conhecimento intra-organizacional é explicada pelo compartilhamento do conhecimento na CoP. O conhecimento externo é relevante para as empresas, principalmente para as pequenas, por terem um reduzido número de funcionários. A participação de funcionários em CoPs interorganizacionais é uma forma de aquisição de novos conhecimentos para as empresas, com um custo reduzido.

Os resultados desta pesquisa estão alinhados com os obtidos por Liao et al. (2007), ao identificar a influencia positiva do compartilhamento do conhecimento na capacidade absorativa. Nesta pesquisa, cerca de 14% da variância da capacidade absorativa é explicada pelo compartilhamento do conhecimento intra-organizacional. Uma das formas de adquirir conhecimento para aplica-lo em beneficio da empresa é através do compartilhamento do conhecimento, seja pela coleta ou pela doação do conhecimento.

Assim como outros autores (Francalanci & Morabito, 2008; Brettel, Greve & Flatten, 2011), esta pesquisa identificou que a capacidade absorativa influencia o desempenho organizacional. Nesta pesquisa, aproximadamente 11% da variância do desempenho organizacional é explicada pela capacidade absorativa. Este resultado está alinhado com Corso, Giacobbe e Martini (2009), que consideram que as CoPs podem trazer ganhos para as empresas, e por esta razão devem ser incentivadas pelos gestores.

A Tabela 5 resume os resultados obtidos em relação às hipóteses de pesquisa. As três hipóteses foram confirmadas.

Tabela 5 - Hipóteses

Hipótese	Caminhos	Coefficiente dos caminhos * p < 0,001	Valor t	Resultado
H1	CC_cop → CC_intra	0,384*	3,6175	Confirmada
H2	CC_intra → CA	0,373*	3,4567	Confirmada
H3	CA → DO	0,335*	3,7420	Confirmada

5 Conclusão

Esta pesquisa verificou que o compartilhamento do conhecimento em uma CoP interorganizacional influencia o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional, e este último influencia o desempenho organizacional, mediado completamente pela capacidade absorptiva. Desta forma, os dados coletados confirmaram as três hipóteses propostas nesta pesquisa.

A experiência e a formação dos funcionários ganham destaque em função da capacidade absorptiva ter sido confirmada como um mediador entre o compartilhamento do conhecimento e o desempenho organizacional. A percepção do valor do conhecimento compartilhado e a sua aplicação é que possibilita transformar o compartilhamento do conhecimento em ganho para a empresa.

Esta pesquisa contribui com os gestores refletindo sobre:

- A relevância dos funcionários participarem de uma comunidade de prática interorganizacional para aquisição e assimilação de conhecimento e como forma de alavancar o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional;
- A importância de alavancar a capacidade absorptiva para que o compartilhamento do conhecimento intra-organizacional atinja os resultados esperados;
- O valor da experiência e formação dos funcionários visando uma maior capacidade absorptiva e conseqüentemente uma melhora no desempenho organizacional.

Em termos acadêmicos, a principal contribuição desta pesquisa foi mostrar o retorno da participação em uma CoP interorganizacional no compartilhamento do conhecimento intra-organizacional. Além disto, foi confirmada a relação do compartilhamento do conhecimento intra-organizacional no desempenho organizacional, mediado completamente pela capacidade absorptiva.

Esta pesquisa coletou dados em apenas uma comunidade de prática interorganizacional. Como pesquisa futura, pretende-se coletar dados em diferentes comunidades de prática interorganizacionais. Assim como, testar potenciais moderadores para o modelo analisado como, por exemplo, porte da empresa dos participantes da CoP interorganizacional, e experiência dos funcionários.

Referências

- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988) On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bock, G. W., Zmud, R.W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005) Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Brettel, M., Greve, G., & Flatten, T. (2011) Giving up linearity: Absorptive capacity and performance. *Journal of Managerial Issues*, 23(2), 164-189.
- Burk, M. (1999) Knowledge management: Everyone benefits by sharing information. *Public Roads*, 63(3), 26-29.
- Cavusgil, S., Calantone, R., & Zhao, Y. (2003) Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6-21.

- Chen, S., Duan, Y., Edwards, J. S., & Lehane, B. (2006) Toward understanding interorganizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 6-23.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cooper, D., & Schindler, P. (1998) *Business Research Methods*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Corso, M., Martini, A., & Giacobbe, A. (2009) Designing and managing business communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 73-89.
- Drew, S. (1997) From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. *Long range planning*, 30(3), 427-441.
- Fontaine, M., & Millen, D. (2004) Understanding the benefits and impact of communities of practice. In P. Hildreth & C. Kimble (Ed.). *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*. USA: Idea Group Publishing.
- Françalanci, C., & Morabito, V. (2008) IS integration and business performance: The mediation effect of organizational absorptive capacity in SMEs. *Journal of Information Technology*, 23(4), 297-312.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005) *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hooff, B., & Ridder, J. (2004) Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Hooff, B., Vijvers, J., & Ridder, J. (2003) Foundations and applications of a knowledge management scan. *European Management Journal*, 21(2), 237-246.
- Koufteros, X. (1999) Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. *Journal of Operations Management*, 17(4), 467-488.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991) *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, H., & Choi, B. Knowledge enablers, processes and organizational performance: An integrated view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Liao, S.-H., Fei, W.-C., & Chen, C.-C. (2007) Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Systems*, 33(3), 340-359.

- Lin, H. (2007) Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Ma, Z., Qi, L., & Wang, K. (2008). Knowledge sharing in Chinese construction project teams and its affecting factors. *Chinese Management Studies*, 2(2), 97-108.
- Nodari, F. (2012) *A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2009) *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Retna, P. & Ng, P. (2011) Communities of practice dynamics and success factors. *Leadership and Organizational Development Journal*, 32(1), 41-59.
- Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 27-43.
- TecnoTalks. Grupo de prática auto-organizado por profissionais do parque TecnoPUC. Recuperado em 10 de outubro, 2013, de <https://www.facebook.com/groups/tecnotalks/>.
- Wenger, E. (2000) Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246.
- Wenger, E. (2007) Communities of practice: A brief introduction. Recuperado em 14 de março, 2014, de <http://www.ewenger.com/theory>.
- Wenger, E., & Snyder, W. (2000) Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002) *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Yoo, D., Vonderembse, M., & Ragu-Nathan, T. (2011) Knowledge quality: antecedents and consequence in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 329-343.
- Zahra, S., & George, G. (2002) The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.