

A Metodologia de Netnografia Aplicada a Sistemas de Informação: Investigação de Comunidades Virtuais de Processos de Negócios

CHEN WEN HSING

USP - Universidade de São Paulo
chenwh@usp.br

CESAR ALEXANDRE DE SOUZA

USP - Universidade de São Paulo
calesou@usp.br

A Metodologia de Netnografia Aplicada a Sistemas de Informação: Investigação de Comunidades Virtuais de Processos de Negócios

1. Introdução

O conceito de comunidades de prática tem sido difundido nos ambientes organizacionais presenciais e virtuais. Elas têm o objetivo de, através da troca de experiência entre profissionais praticantes, contribuir para a construção do conhecimento.

A integração de tecnologia de informação (TI) com negócios é um desafio para empresas que buscam flexibilidade e eficiência. Os profissionais da área de processos de negócios atuam no centro deste problema ao realizar interface entre diferentes setores, enfrentando conflitos e um processo de aprendizagem que não inclui apenas habilidades técnicas. Portanto, estudar este grupo dará novas perspectivas de integração entre TI e negócios, treinamento dos profissionais da área de negócios, mapeamento das principais zonas de conflito e, aos gestores, diretrizes sobre a forma de introdução de novas práticas de gestão, principalmente as que envolvem tecnologia de informação e processos de negócio.

Esta pesquisa propõe responder à seguinte pergunta: como os profissionais da área de processos aprendem a enfrentar os desafios da profissão? Operacionalmente, profissionais da área de processos são definidos nesta pesquisa como os membros do grupo de profissionais de comunidades de prática da internet que discute a metodologia *Business Process Management* (BPM) e o grupo de gestão por processos. Este estudo entende que desafios da profissão são problemas de conciliação das demandas das diferentes áreas organizacionais, além de questões éticas e normativas.

Além disso, outra inovação deste estudo é aplicar a metodologia de netnografia, geralmente usado em *marketing*, para pesquisas em sistemas de informação. Segundo bibliometria realizada por Bengry –Howell *et al.* (2011), apenas dois por cento dos artigos que usam netnografia são da área de sistemas de informação, então pode-se concluir que a metodologia tem um potencial de crescimento, já que o ambiente virtual torna-se cada vez mais integrado ao trabalho dos profissionais dessa área.

As partes deste artigo são compostas pelo referencial teórico, metodologia, coleta de dados, análise e resultados.

2. Referencial teórico

Inicialmente, serão apresentadas pesquisas sobre cultura ocupacional, comunidades de prática e o papel das comunidades virtuais na construção de conhecimento. Em seguida, será abordado o contexto sobre a metodologia de *Business Process Management* (BPM). Este referencial será usado durante o processo de análise dos dados levantados.

2.1. Cultura ocupacional

Para Van Maanen e Barley (1984), comunidades ocupacionais contêm quatro características: estão envolvidos com mesmo tipo de trabalho, têm identificação positiva com o trabalho, compartilham valores, e cultivam relacionamentos que extrapolam o trabalho, já que envolvem lazer. Assim, os conceitos relacionados a comunidades são a definição das fronteiras; a identidade social que inclui hábitos, jargão, códigos e habilidades raras; grupo de referência; e relações sociais. A conversa espontânea entre pessoas de diversas idades, regiões e formação acadêmica que nunca se encontraram anteriormente demonstra manifestação de cultura compartilhada. Comunidades ocupacionais transmitem aos novos membros compartilhamento de práticas ocupacionais, valores, vocabulários e identidades.

Amin e Cohendet (2004) dizem que o código de conduta auxilia na resolução de potenciais disputas e fornece um ponto de referência para o processo de explicitação do conhecimento. A comunidade de prática tem a habilidade de evoluir sem restrições de autoridade ou objetivos

definidos. A identificação também é visível no comprometimento mútuo da comunidade, construído em torno de atividades compreendidas pelo grupo e continuamente renegociadas. Este processo ocorre através de narrativas que compartilham quando os participantes se encontram a fim de desenvolver uma terminologia compreensível apenas entre os membros.

Ocupações profissionais refletem as divisões de trabalho das interações sociais dinâmicas nas quais os participantes estão continuamente engajados em tentar definir, estabelecer, manter e renovar as atividades que efetuam. Elas disputam por habilidades, autoridades, recompensas, controle do trabalho, status e privilégios. Dentre os estágios iniciais da trajetória do reconhecimento de uma ocupação profissional, há o processo de criação de uma associação, socialização dos iniciantes, a resolução dos conflitos sobre o que realmente constitui seu trabalho e a criação de consenso de que possuem o direito legítimo de desempenhar tais atividades distintas. O passo seguinte é a criação de certificações, exames e códigos de ética. O conhecimento inclui o folclore, experiências e técnicas. (TRICE, 1993).

Van Maanen e Barley (1984) afirmam que os passos seguintes são a sindicalização e a profissionalização. De acordo com Evetts (2003), profissões é um grupo genérico de ocupações baseados em conhecimentos técnicos e tácitos. Normalmente, seguem um período de educação, treinamento vocacional e experiência. O profissionalismo pode ser visto como um sistema de valor ou uma ideologia. As profissões e as ocupações informam à sociedade não somente a forma correta de realizar as atividades, mas também formas de pensar e de resolução de problemas que se enquadram em seu domínio. A identidade profissional está associada com a percepção comum de experiências, entendimentos e conhecimentos, isto é, formas compartilhadas de compreender problemas e suas possíveis soluções. Segundo Van Maanen e Barley (1984), profissões representam uma forma peculiar de controle social em que os produtores definem as necessidades dos consumidores.

Para Trice (1993), uma das formas de análise da cultura ocupacional é a maneira que estabelecem as fronteiras para classificar os indivíduos que estão dentro e fora do grupo. Isso inclui conhecimentos específicos, alegação de condições de trabalho exigentes e reclamações sobre outros grupos. Também são utilizadas estruturas tangíveis como regras e certificações. Tendem a agrupar-se entre os semelhantes, gerando etnocentrismo e sentimento de superioridade. Assim, esta será a abordagem desta pesquisa, analisar o grupo de praticantes através dos desafios profissionais.

2.2. Comunidades virtuais de prática e aprendizagem

Ao realizar revisão da literatura de pesquisas etnográficas sobre as práticas profissionais, Brown e Duguid (1991) notaram que há enormes divergências entre a prática normativa, estabelecida pelas regras, e a prática real. Um exemplo dessa divergência foi ilustrado pela pesquisa etnográfica de Orr(1996) citada por Brown e Duguid (1991). Eles mostraram que os manuais técnicos fornecidos pela alta direção e elaborados por engenheiros qualificados da organização não atendiam às necessidades dos técnicos que realizavam manutenção dos equipamentos, ou seja, havia uma diferença entre a prática canônica e a não canônica.

As razões da discrepância incluem desde a inadequação do treinamento e da documentação formal até a impossibilidade de prever todas as situações que o profissional enfrenta, obrigando os praticantes a criar suas próprias estratégias de resolução de problemas e formas de transmissão desse conhecimento, como a disseminação de histórias entre profissionais. As discrepâncias também são resultantes do processo de divisão do trabalho, da especialização e das pressões sobre as organizações em reduzir custos no treinamento e na contratação de funcionários. Deseja-se fornecer apenas as informações necessárias para que o técnico realize sua parte do trabalho.

Segundo Brown e Duguid (1991), esse mecanismo de contar histórias enquadra-se nas categorias de narração, colaboração e construção social. A narração permite a reflexão sobre o

problema e constitui um repositório de sabedoria acumulada. A construção social ocorre através da elaboração do entendimento comum entre os profissionais, que representa a identidade e a visão de mundo para este grupo de praticantes.

Pesquisadores de teorias da aprendizagem rejeitam a separação entre conhecimento e prática, pois apoiam a visão de que aprendizagem é uma construção social e que o conhecimento deve ser contextualizado em uma situação que tem significado. Portanto, a aprendizagem deve ocorrer através das histórias e das relações sociais com as pessoas envolvidas. A questão central sobre aprendizagem é entender como tornar-se um praticante e não aprender sobre a prática. (BROWN; DUGUID, 1991)

Neste aspecto, as comunidades de prática podem oferecer contribuição importante na construção e transmissão do conhecimento. Wenger (2000) considera as comunidades de prática como o componente básico do sistema de aprendizagem social, que pressupõe três formas de participação: engajamento, imaginação e alinhamento. Engajamento é a realização de atividades em conjunto. Enquanto que, imaginação é a construção da imagem do grupo e o alinhamento é a coordenação para atingir objetivos em comum.

Portanto, para esta pesquisa, o foco da análise do processo de aprendizagem será no compartilhamento de conhecimento tácito, no processo de construção social do entendimento comum e na formação da identidade e da visão de mundo, conforme sugeridos por Brown e Duguid (1991).

2.3. Business Process Management (BPM)

Segundo Ko (2009), ainda há confusão sobre as definições de terminologia básica da área de gestão de processos como conceitos de processos de negócio, *workflow*, *Business Process Reengineering* (BPR), *Business Process Management* (BPM), *Workflow Management* (WfM). Na ausência de consenso sobre a definição dos conceitos, esta pesquisa baseou-se em definição proposta por associações de profissionais sobre este tema. De acordo com Antonucci *et al.* (2009) apresentada na *BPM Common Body of Knowledge* (BPM CBOK), *Business Process Management* (BPM) é um método sistemático de identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio automatizados e não automatizados para obter resultados consistentes e alinhados com os objetivos organizacionais de uma organização.

Os benefícios esperados dessa metodologia são ao aumento da visibilidade das atividades da organização, melhoria da capacidade de identificar gargalos, identificação das áreas a serem otimizadas, redução do tempo de processamento, melhoria na definição dos papéis e responsabilidades e ferramenta de auditoria para averiguar conformidade com normas. (KO, 2009). Portanto, investigar a forma que constroem essa identidade profissional contribui para a compreensão do processo de reconhecimento dessas práticas e para atender ao objetivo desta pesquisa.

Há duas certificações profissionais internacionais disponíveis no Brasil para a área de BPM que são neutras, não dependentes de fornecedores de software: OCEB (*OMG Certified Expert in BPM*) fornecida pela *OMG (Object Management Group)* e a CBPP (*Certified Business Process Professional*) fornecida pela *ABPMP (Association of Business Process Management Professionals)*. Ambas as certificações incluem provas que têm como bibliografia sugestão de livros e apenas uma dessas certificações apresenta guia de referência com o corpo de conhecimento da área (CBPP). Os conhecimentos apresentados concentram-se em técnicas de análise de processos, modelos e conceitos, apesar de também sugerir literatura que aborda superficialmente reflexões sobre gestão, relacionamento com partes interessadas e mudança organizacional. Uma dessas certificações (CBPP) também exige alguns anos de experiência

profissional relevante comprovada, enquanto a outra (OCEB) oferece diversos níveis de exame como para iniciantes e avançados. (OMG,2012; ABPMP,2012)

Este artigo concentrou-se nos profissionais da área de BPM que seguem os princípios propostos por estas duas certificações. Há outros modelos não focados em BPM e, por isso, não inclusos na análise desta pesquisa, como a certificação *Black Belt* que segue metodologia *Six Sigma*, CBAP (*Certified Business Analysis Professional*) que utiliza como referência o BABOK (*Business Analysis Body of Knowledge*) e outras certificações patrocinadas por fornecedores de software. (ASQ, 2012; IIBA, 2012)

Deve-se destacar que a atividade de análise de processos ou o profissional que trabalha nessa área não possui um cargo específico e, teoricamente, pode estar em qualquer posição da hierarquia organizacional. No entanto, é comum ser exercido por analistas ou consultores externos que possuem menos maturidade profissional e gerencial, apesar de projetos deste tipo necessitar de patrocínio e entendimento da alta direção.

Resumindo, profissionais dessa área necessitam de conhecimento técnico específico de sistemas de informação e processos de negócio. Porém, as próprias entidades certificadoras reconhecem que, para executar tais atividades, muitas vezes precisam de habilidades gerenciais e interpessoais. Os programas de certificação focam em habilidades técnicas específicas de análise de processos, porém discutem sucintamente os pré-requisitos para o sucesso dos projetos, isto é, obtenção de patrocínio da alta gerência, influência sobre a cultura organizacional, liderança, gestão de conflitos, conhecimento da estratégia de negócios, etc...

3. Metodologia

3.1. Pesquisa qualitativa: netnografia

A pesquisa etnográfica tem origem no estudo das culturas na área de antropologia. Com o passar do tempo, essas técnicas foram aplicadas no contexto de organizações e de sistemas de informação (MYERS, 1999). Ela utiliza a interpretação metafórica, hermenêutica e analítica dos dados (KOZINETS, 2000).

O termo netnografia, criado com base nas técnicas e princípios da etnografia, é uma metodologia de pesquisa qualitativa que usa informação publicamente disponível em fóruns na rede internet para identificar e compreender as necessidades e influências sobre decisões de grupos relevantes. Inicialmente, o termo foi usado dentro do contexto da área de pesquisas de *marketing*, mas, com o tempo, a técnica foi difundida para outros setores. As etapas do procedimento incluem a preparação (*cultural entrée*), coleta e análise dos dados, interpretação confiável e condução de pesquisa ética. (KOZINETS,2000).

A preparação consiste na escolha da comunidade de acordo com os seguintes critérios sugeridos: (1) focar na questão de pesquisa relevante ao segmento ou tópico, (2) alto tráfego de mensagens, (3) grande número de mensagens, (4) dados detalhados e descritivos e (5) grande quantidade de interações entre os membros que abordam o tema pesquisado.

O procedimento de coleta de dados análise inclui tanto a transcrição das conversas como as observações do pesquisador. A vantagem da internet é que a transcrição é automática, uma vez que geralmente as interações ocorrem através do texto. A análise deve separar as mensagens que abordam o problema de pesquisa daquelas que estão fora. Apesar da necessidade de realizar uma interpretação global de todas as mensagens, seus maiores esforços devem concentrar-se naquelas mais relevantes.

Segundo Kozinets (2000), as mensagens podem ser classificadas, mas, da mesma forma que a pesquisa etnográfica, muitas interpretações úteis resultam da riqueza do levantamento do contexto e das interpretações simbólicas e metafóricas, não da classificação meticulosa. Além disso, conclusões úteis e interessantes podem ser descritas através de poucas mensagens, desde que contenham riqueza descritiva suficiente e que sejam interpretadas com profundidade.

A terceira etapa da interpretação consiste no pesquisador seguir as diretrizes básicas de uma pesquisa qualitativa. Na interpretação confiável, o pesquisador deve explicitar as limitações do canal (internet) e da técnica. Além disso, a recomendação é não concentrar-se no indivíduo e focar no comportamento e nas ações da comunidade. O procedimento de condução de uma pesquisa ética consiste no pesquisador revelar suas intenções, garantir confidencialidade e, quando viável, compartilhar suas descobertas com a comunidade pesquisada. Entretanto, há também concordância entre pesquisadores que esta última fase pode ter restrições operacionais para ser executada plenamente (HINE, 2008; KOZINETS, 2009).

O antropólogo contemporâneo norte-americano Geertz (2008) defende que “cultura é essencialmente semiótica” e acredita que o “homem é amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”. Portanto, sua análise “não deve ser uma ciência experimental em busca de leis, mas uma ciência interpretativa em busca de significados”.

Geertz (2008) propõe que as descrições devem ser ricas em dados para demonstrar o contexto em grande detalhe e revelar opiniões, pensamentos e sentimentos. O pesquisador não precisa sentir empatia, mas deve ser capaz de olhar o comportamento do nativo através dos valores daquela cultura. De acordo com Geertz (1983) citado por Schwandt(1994), a análise não é feita quando o pesquisador tenta se imaginar como nativo, mas em termos de como as pessoas se representam a si próprias e aos membros do grupo.

Análise de conteúdo, por dedução frequencial ou por análise por categorias temáticas, não é considerado um método de análise do discurso (PÊCHEUX, 2010), isto é, a contagem de palavras e a classificação através categorias pré-definidas são consideradas métodos não linguísticos que não se enquadram dentro dos princípios da etnografia. São métodos usados em pesquisas positivistas que se definem como instrumentos neutros e não permitem a construção de diversos olhares sobre a realidade, ao contrário do que permite etnografia.

O problema da contagem de palavras é que a suposição implícita neste método, de que há correspondência biunívoca entre significado e significante, é falsa. O problema é que a mesma palavra pode aparecer várias vezes no texto, mas provavelmente terá significados diferentes. Portanto, não se pode chegar a resultados relevantes apenas através da contagem metódica do número de ocorrências. Ela somente mostra ao pesquisador os textos com maior probabilidade de conter a informação de interesse.

Com relação à análise através de categorias pré-definidas, o problema levantado pelos críticos é que a construção das categorias está dentro de um quadro institucional pré-definido. Assim, esta classificação apenas confirmará o que se deseja provar e não trará novas formas de olhar a realidade. É preciso ressaltar que a etnografia permite o uso de métodos quantitativos e categorização. O próprio Kozinets (2009) reafirma isso, mas desde que seja apenas para complementar uma análise mais ampla, após compreensão do contexto e identificação dos temas que emergem dos dados.

Segundo Denzin (1997), há diversos critérios de avaliação da qualidade de pesquisas qualitativas: positivistas, pós- positivistas, pós-modernos e pós- estruturalistas críticos. Os positivistas valorizam a validade interna, validade externa, confiabilidade e objetividade. Enquanto os pós-positivistas seguem essa mesma linha, mas adaptaram para pesquisas qualitativas ao propor novos critérios como: capacidade de generalização, suporte empírico, capacidade de replicação e reflexividade. Este último critério significa que o estudo mostra as condições do pesquisador e o contexto da coleta de dados. Os pós-modernos recusam qualquer tipo de critério de avaliação e os pós- estruturalistas concordam na adoção de critérios, mas defendem um conjunto distinto como, por exemplo, o nível de impacto intelectual e emocional da pesquisa.

Escolher o conjunto de critérios mais adequado para a investigação depende dos objetivos do estudo. Kozinets (2009) tenta reunir os critérios das três últimas escolas de pensamento e sugere que as qualidades de uma boa pesquisa etnográfica incluem: coerência, rigor,

literatura, embasamento, inovação, ressonância, verossimilhança, reflexividade, inspira ação e vários modos de interação social (*online/* presencial). O pesquisador deve, então, escolher os critérios mais adequados à sua investigação. Portanto, a abordagem dessa pesquisa usará a pesquisa qualitativa de netnografia, que não classifica metodicamente os artefatos e focará na interpretação, segundo recomendações de Kozinets (2000), Hine (2000) e Geertz(2008).

3.2. Netnografia em sistemas de informação

A metodologia de netnografia é relativamente nova e possui, segundo a pesquisa bibliométrica de Bengry- Howell *et al* (2011), citação em 138 artigos até 2010, sendo que há tendência de crescimento, pois somente no ano de 2010 houve 34 novas citações desta nova metodologia. Dentre todos, apenas 2% referem-se a artigos de sistemas de informação. A maioria utiliza este método na área de *marketing* e apenas 57 artigos alegam que o aplicaram, ao invés de somente citar ou discutir.

No entanto, muitas das pesquisas que aplicaram a netnografia utilizaram, como referência, artigos de Kozinets (2000) resumidos que não apresentavam a metodologia detalhada que ele apresentou mais tarde em forma de livro (KOZINETS, 2009), de maneira mais didática e completa. Dessa forma, muitas pesquisas que alegam usar o método se restringiram a ferramentas de análise de conteúdo, como contagem de palavras, que não corresponde aos princípios da etnografia nos quais Kozinets (2009) se baseou.

Este artigo propõe aplicar a metodologia de forma mais fiel ao que foi idealizado inicialmente, isto é, adotando os princípios da pesquisa etnográfica, quando aplicável, e realizando adaptações para a realidade das comunidades virtuais.

3.3. Modelos de etnografia

De acordo com Clifford (1998), as pesquisas etnográficas em antropologia podem ser compreendidas como pertencentes a quatro modelos: clássico, interpretativo, dialógico e polifônico.

O modelo clássico baseia-se no poder da observação e da descrição, que se preocupa com o presente e geralmente é de curta duração. O modelo interpretativo, por outro lado, é uma evolução e corresponde à tentativa de leitura da leitura que os nativos fazem sobre a própria cultura. Um dos exemplos deste tipo de etnografia é o exemplificado por Geertz (2008), inicialmente publicado em 1973. Em ambos os modelos, o pesquisador realiza sua análise sem a participação do nativo e aparentemente a metodologia sugerida por Kozinets (2009) segue essa linha.

Outros modelos possíveis sugerem maior participação dos membros da comunidade pesquisada. No modelo dialógico, as duas partes negociam conjuntamente a análise, e no polifônico, o nativo se torna mais presente ao expressar diretamente. Kozinets (2009) até propõe que, ao final da pesquisa de netnografia, os resultados sejam apresentados aos membros da comunidade. Porém, o objetivo da divulgação não consiste em analisar conjuntamente como no modelo dialógico, mas aparentemente visa garantir o caráter ético do estudo.

No caso de ser viável a coleta das opiniões da comunidade sobre resultado da pesquisa, esta etapa última etapa contribui para enriquecer a análise, mas não tem objetivo de obter validação ou concordância. Kozinets (2009) sugere outros meios de complementar o estudo com o uso de metodologias como a etnografia tradicional, que não está no escopo desta pesquisa, mas poderia ser utilizada para comparação ou validação.

3.4. Análise dos artigos de netnografia

Para compreender a maneira que o método estava sendo aplicado, foi realizada uma busca pela palavra “netnography” nos títulos e nos tópicos do banco de dados *Web of Science* (2013)

em Março de 2013 e foram encontrados 87 artigos, dos quais 52 correspondem a aplicações da metodologia que aparentemente seguem a abordagem interpretativa. Muitos artigos não explicitam o processo de análise e as etapas executadas e, portanto, não é possível ter certeza do tipo de abordagem adotado, mas deduziu-se que não utilizaram orientação positivista por causa do referencial teórico e da descrição da metodologia.

Este banco de dados foi escolhido porque já descarta artigos não acadêmicos ou que não seguiram critérios mais rigorosos de avaliação das publicações. Além disso, o termo netnografia amadureceu e se popularizou mais nos últimos anos. Portanto, os artigos recentes que se intitulam como adeptos desta abordagem geralmente tentam seguir princípios da etnografia, adaptando para o mundo virtual. Os trabalhos que usaram contagem de palavras e classificação por categorias pré-definidas como principal ferramenta de análise também foram descartados pelas razões apontadas no detalhamento da metodologia e pelos objetivos desta pesquisa.

Outros bancos de dados também foram consultados, mas surgiram muitos trabalhos que utilizavam análise de conteúdo ou que citavam a metodologia sem aplicá-la, principalmente os artigos mais antigos, em uma época que a netnografia era menos compreendida. Assim, o banco de dados *Web of Science* (2013) consultado, apesar de mostrar menor quantidade de resultados, permite compreender como os artigos que adotaram netnografia, segundo sua concepção original sugerida por Kozinets (2009), estavam aplicando o método.

Este trabalho avaliou 52 artigos que aparentemente aplicaram o método de netnografia da maneira concebida originalmente e encontrou apenas um da área de sistemas de informação ou tecnologia de informação, mas este possuía também motivações em marketing. A maioria (39 artigos) tinha como objetivo principal de estudo, ou implicitamente incluso nas motivações, compreender comportamento do indivíduo fora da internet através da análise das comunidades virtuais. Porém, dentro destes que visam também estudar as ações reais dos usuários, apenas 12 artigos usam adicionalmente técnicas interativas como entrevistas. Ao todo, 18 artigos combinam uso de entrevistas para confirmar as descobertas feitas durante a netnografia.

Esta análise dos artigos ilustra os desafios enfrentados pelo pesquisador de sistemas de informação, pois geralmente o interesse é no comportamento fora da internet. Portanto, a netnografia oferece apenas um lado da realidade, apesar de fornecer conclusões muito ricas que podem ser validadas com outras metodologias. De certa forma, essa restrição enfraquece o método e a análise não pode ser comparada à etnografia tradicional.

O grande poder da etnografia é comparar a representação e a ação, isto é, analisar as discrepâncias entre a fala e o comportamento real. Neste aspecto, a netnografia sozinha não tem este poder se o objetivo do estudo inclui entender o comportamento fora da internet, mas ainda assim pode fornecer indícios de inconsistências no comportamento dentro da internet. De qualquer forma, através do levantamento desses artigos, observou-se que as outras áreas de conhecimento utilizam a netnografia para inferir a ação do usuário no mundo real, então o campo de estudo de sistemas de informação também pode fazer o mesmo uso.

3.5. Escolha da comunidade virtual de BPM e de gestão por processos

De acordo com as etapas de pesquisa de Kozinets (2000), a primeira etapa consiste na preparação (*cultural entrée*) que é a escolha da comunidade. Ela deve estar relacionada à questão de pesquisa, estar ativa e ter grande quantidade de mensagens. Adicionalmente, deve apresentar uma boa riqueza de dados e constante interação entre os membros.

As comunidades escolhidas discutem a prática de *Business Process Management* (BPM) e de gestão por processos. Essas práticas foram difundidas há vários anos no ambiente de sistemas de informação, isto é, representa metodologia conhecida e implantada por muitas organizações. O grupo de BPM é ativo com 1600 participantes e uma média aproximada de

60 mensagens por mês no ano de 2012, sendo que tem um histórico de seis anos e 7100 mensagens depositadas. A riqueza dos dados é verificada nos tópicos com grande volume de respostas e textos longos expressando opiniões e experiências pessoais. Seu pico de atividade ocorreu entre os anos 2008 e 2010, com muitas centenas de mensagens por mês, e foi observada uma redução ao longo dos últimos anos. Há períodos e meses com menor atividade, provavelmente porque os usuários mais engajados estiveram ausentes ou porque houve outros eventos no mesmo período como feriados e períodos festivos.

O grupo de gestão por processos tem histórico de quase quatro anos com 2600 participantes, 30 mensagens por semana e tópicos mais comentados que possui entre 3 e 30 respostas. A comunidade não é pública, mas é de fácil entrada com a autorização do moderador. Ambas as comunidades utilizam ambientes de gerenciamento de discussões administrados por diferentes provedores. Os moderadores das duas comunidades aparentemente não estão filiados à mesma empresa, mas há alguns membros ativos em comum. As referências a *blogs*, notícias, publicações ou outras comunidades também serão analisadas, incluindo comunidades semelhantes como sobre analista de processos, analista de negócios e metodologia *Six Sigma*. Porém o foco será nas duas comunidades acima definidas, com maior concentração da análise na primeira comunidade por causa da profundidade das discussões.

Outro motivo da escolha destes grupos virtuais como fonte de estudo consiste na riqueza das informações coletadas, pois o nível das discussões das comunidades escolhidas é difícil de ser alcançado com poucas entrevistas. Para ser aceito, basta enviar uma mensagem de solicitação. O uso de comunidades virtuais para simular adoção de práticas de gestão de sistema de informação (SI) tem vantagens e desvantagens. Nas comunidades da internet, diferente de relações presenciais e pessoais, o histórico das trocas pode ser rastreado. Além disso, BPM está no mercado há muitos anos, proporcionando uma riqueza de informações que permite analisar a evolução dessa prática. Por ser uma comunidade em língua portuguesa, também oferecerá contribuições importantes para comparação com pesquisas em comunidades de outros países.

A desvantagem de se escolher uma comunidade virtual é a impossibilidade de observar outras reações do sujeito pesquisado, limitando-se exclusivamente ao texto. Não há uma relação direta presencial e há possibilidade dos participantes assumirem identidades falsas ou terem comportamentos diferentes por causa do anonimato.

4. Comunidade virtual de profissionais de processos

4.1. Processo de coleta

Dada a grande quantidade de texto e existência de mensagens fora do tema, o processo de coleta realizado entre Agosto de 2012 e Dezembro de 2012 foi dividido em várias etapas. Inicialmente, houve uma exploração aleatória da base de dados para levantar o número de mensagens por tópico e temas recorrentes. Tópicos são perguntas ou temas de discussão que um membro introduz e aguarda as respostas ou mensagens da comunidade. O sistema agrupa automaticamente as respostas por tópico, mas não impede que tópicos repetidos ou semelhantes sejam criados.

Havia discussões sobre esclarecimento de conceitos, ferramentas, experiências pessoais, opiniões, desabafos de frustrações profissionais e perspectivas futuras dessa área de atuação. Através dessa exploração inicial, os temas a serem analisados foram levantados e serviram como forma de categorização posteriormente. Notou-se também a existência de muitos tópicos sem resposta e alguns com debates acalorados, geralmente com dezenas de contribuições. Não foi realizada uma classificação metódica de todas as mensagens, pois haveria pouca profundidade e menos foco nas descobertas mais importantes. Assim, a etapa dos procedimentos de netnografia de coleta de dados e análise seguiu as recomendações de Kozinets (2000).

Depois houve a seleção dos tópicos de discussão a serem analisados. Há maior quantidade de tópicos do grupo de BPM por ser mais antiga e ter debates com grande quantidade de respostas. Assim, a outra comunidade de gestão de processos foi utilizada para corroborar evidências e complementar com informações para análise.

Em seguida, na terceira fase, houve uma análise mais detalhada das informações contidas nos tópicos selecionados com a anotação das interpretações e posterior categorização feita com auxílio do software Atlas.ti. Foram selecionados 40 tópicos para análise, sendo que cada um deles contém de 5 a 50 mensagens. Notou-se que cada mensagem poderia não abordar um tema único e, muitas vezes, respondia a várias questões discutidas anteriormente.

Assim, as unidades de análise foram os trechos dentro de uma mensagem que poderiam responder às perguntas da pesquisa, porém esses trechos não foram retirados do contexto do debate e foram analisados em conjunto. Além disso, os participantes sugeriram leituras e debateram sobre *blogs* fora da comunidade, que também foram incorporados à análise.

4.2. Análise

Como a interpretação estava conforme as recomendações de métodos qualitativos e focou no comportamento do grupo e não do indivíduo, a terceira etapa dos procedimentos de netnografia de interpretação confiável, sugerida por Kozinets (2000), foi seguida.

Foram examinados os seguintes temas: orgulho da profissão, competição com profissionais de diferentes setores, dificuldade de resolução de problemas e capacidade de olhar a forma que outros papéis enxergam o mesmo problema, isto é, os membros do grupo conseguem colocar-se no lugar de outros *stakeholders* para compreender melhor os problemas.

Um foco de análise é a comparação entre as práticas canônicas e não canônicas, isto é, as práticas oficiais e as reais, conforme discutido por Brown e Duguid (1991). Para adaptar estes conceitos de práticas a esta pesquisa, dentro das práticas canônicas foram consideradas os conhecimentos exigidos para certificação profissional em BPM e as práticas não canônicas são os mecanismos usados pelos profissionais e pelas comunidades para superar as deficiências de experiência e conhecimento.

Diferente da pesquisa realizada por Orr (1996), citada por Brown e Duguid (1991), em que a prática canônica corresponde aos manuais e treinamentos da organização, a prática canônica deste artigo corresponde a guias de referência e aos temas discutidos com mais profundidade nos programas de certificação profissional em processos e em BPM.

A razão dessa escolha é porque não há um guia de referência padronizado das práticas ao compararmos os programas das duas certificações mencionadas (OCEB e CBPP). Os programas são muito abrangentes e focam mais fortemente nos modelos e técnicas de análise de processos, dando menor detalhamento aos fatores críticos de sucesso como gestão de conflitos, cultura organizacional, patrocínio da alta gerência, etc... Portanto, esta pesquisa considera como prática canônica os temas discutidos com mais profundidade como modelos e técnicas específicas de processos. As habilidades gerenciais e interpessoais, que muitas vezes os analistas de processos necessitam, não serão consideradas como prática canônica, já que não é um tema apresentado de forma detalhada e com grande ênfase nesses dois programas de certificação.

4.2.1. Características das comunidades

Os participantes dessas comunidades de prática, apesar de terem em comum o interesse pelo tema processos de negócio, são caracterizados pela heterogeneidade em relação à idade, gênero, experiência profissional, formação acadêmica, papéis dentro da organização, tipo de origem (técnica ou de negócios) e tipo de empresa.

Através da apresentação pessoal, é possível notar que diversas gerações participam, desde estudantes até profissionais que têm um longo currículo e estão próximos da idade de

aposentadoria. Há muitos membros que mudaram de atividade e entraram nessa área recentemente, podem ser considerados iniciantes e inexperientes em relação a veteranos com mais de dez anos em análise de processos. Uma característica comum de fóruns de tecnologia, presença excessivamente reduzida do público feminino, não é notada nesta comunidade. Elas lideram e participam de forma ativa das discussões, apesar de, aparentemente, numericamente menor.

A variedade de formação acadêmica também é visível. Os próprios membros concordam que a maioria é originária da área de tecnologia e migraram para processos, mas também participam profissionais de administração, advogados e até da área de ciências biológicas. Essa diversidade da comunidade reflete a diversidade do mercado de trabalho e das habilidades requeridas, em que é necessário fazer interface entre diversos departamentos e conhecer o negócio da empresa.

Observa-se também que os membros atuam em papéis diferentes dentro da organização. São majoritariamente analistas de processos e conhecem as notações técnicas e ferramentas de BPM, mas também há gestores, especialistas técnicos, empreendedores e estudantes. As empresas em que atuam incluem consultorias, grandes organizações nacionais e também pequenas empresas, pois há discussões sobre busca de ferramentas destinadas àqueles com baixíssimo orçamento.

4.2.2. Desafios da profissão

A netnografia permitiu o levantamento dos principais desafios da profissão ao analisar as mensagens dos membros e identificar os temas mais recorrentes nas discussões. Os desafios identificados da profissão incluem a cultura organizacional, a conciliação das normas de melhores práticas com necessidades organizacionais e conflitos com outros *stakeholders*. Consequentemente há questões éticas e normativas como a viabilidade de implantar “melhores práticas” em empresas que não estão preparadas para isso.

Recentemente nos últimos anos, há difusão de certificações em BPM e já surge como uma nova tendência (GARTNER, 2011) com construção de conjuntos de conhecimentos e princípios dessa prática. Um debate constante dentro dos fóruns pesquisados são os empecilhos da cultura da empresa ao implementar a BPM a fim de colher todos os benefícios prometidos. A reclamação dos membros é que as organizações estão estruturadas funcionalmente e isso não permite a integração dos processos. Há também discussões na comunidade virtual sobre a maturidade das organizações e a viabilidade de implantar práticas que são muito avançadas em relação às necessidades e capacidade de assimilação das empresas. Um debatedor afirma que “um profissional de processos deverá perceber que seu caminho deverá ser outro: ou muda de papel ou muda de empresa”.

As discussões na comunidade sugerem que há dificuldade na definição do papel e das responsabilidades dos profissionais de BPM dentro do projeto e em relação aos outros *stakeholders*. Por exemplo, há uma longa lista de queixas com relação aos usuários de negócios que não assumem responsabilidades e não conhecem o trabalho de BPM. Segundo membros, “usuário de negócios joga responsabilidades” e “essa área de negócios tem pessoas pouco capacitadas”. Também afirmam que “quando não dá certo, usuários de negócios diz que foi a área de processos quem definiu, mas vai tudo pelo ‘ralo’ quando não tem dono do processo”, sugerindo que os analistas de processos são responsabilizados por deficiências da área de negócios. Os membros queixam-se da desvalorização do trabalho: “eles têm a impressão de que qualquer solicitação demora demais para ser atendida, ou aquela máxima de que ‘meu sobrinho faria em meia hora’ ”.

Há também reclamações da falta de eficácia das empresas de consultorias contratadas anteriormente: “as inúmeras consultorias que chegam à sua empresa automatizam um

processo e dizem que implantaram BPM, se preocupam mais em automatizar do que analisar por processos e fornecer uma solução de gestão”.

Em relação à equipe de venda dos projetos, há queixas de que a área comercial promete funcionalidades que os analistas de processos não têm condições de entregar. Os fornecedores de ferramentas são aliados por oferecer pacotes cada vez mais completos, mas ao mesmo tempo disputam espaço com os profissionais de BPM porque desenham produtos em que o usuário final tem mais liberdade, oferecendo a possibilidade de dispensar a necessidade de contratação de um analista de processos. Neste caso, segundo os debatedores, os clientes são iludidos pelas promessas dos vendedores de *softwares* e descobrem tardiamente que necessitam de auxílio especializado. De acordo com participantes da comunidade, “a gente às vezes acaba indo na onda da confusão causada pelos próprios fornecedores”.

Adicionalmente, a dificuldade de estabelecer fronteiras sobre a distinção de papéis entre os profissionais de processos em relação às equipes técnicas de infraestrutura também está presentes nas discussões. Outros *stakeholders* citados são os gestores que muitas vezes não possuem uma compreensão da estratégia organizacional e dos objetivos dos projetos, prejudicando a demonstração dos resultados.

4.2.3. Mecanismos de suporte

Os mecanismos que as comunidades de prática utilizam para dar apoio à compreensão dos conflitos enfrentados incluem a valorização da profissão, formas de seleção de empresas para aplicar as práticas, utilização de um artefato normativo e a visão de outras partes interessadas. Observou-se que, para legitimar e expandir essa área de atuação de análise de processos, a comunidade virtual percebe a necessidade de reconhecimento, seja pela confirmação da importância dessa atividade ou pela definição clara dos papéis e responsabilidades desses funcionários nas organizações. Para que essa valorização seja possível, a comunidade virtual buscou obter pontos de vista de diferentes partes interessadas (*stakeholders*), explicitar as disputas com outras áreas e procurar razões para justificar a própria existência de modo a orgulhar-se dessa atividade profissional.

Visão de outras partes interessadas (*stakeholders*)

Uma vantagem de um fórum de discussão em que profissionais de áreas diversas de diferentes organizações podem participar é a diversidade das contribuições. Isso permite que o grupo adquira a capacidade de olhar os problemas de uma forma distinta, de maneira que enxerguem o ponto de vista de outros papéis. Um exemplo dessa contribuição é a crítica dos especialistas em processos em relação à equipe de infraestrutura que não atendia de forma adequada. Imediatamente um representante da área criticada respondeu e explicou as razões do comportamento indesejado de não solucionar prontamente. Outro exemplo é em relação aos executivos que tomam decisões que prejudicam a equipe de BPM. Nesse caso, também um membro se manifestou, enfatizando os riscos que um empreendedor está sujeito. Decisões que parecem prejudicar somente a equipe de processos, na realidade, fazem parte de um contexto maior, já que toda a organização está sujeita aos malefícios se os riscos não forem bem calculados. Um membro da comunidade resume: “não é o analista que deve fazer a análise, é o dono do dinheiro”.

Outro ponto de vista diferente que foi discutido ocorreu quando um dos participantes contou, de forma bem humorada, a saga de reclamar no serviço de atendimento ao cliente de uma operadora de telecomunicações. Claramente, nenhum dos funcionários da operadora conseguia atender bem o cliente por problema no desenho do processo. Essa narração serviu tanto para evidenciar os problemas decorrentes de falhas do processo do ponto de vista do consumidor final, mas também para destacar a importância do profissional competente da área de BPM e a necessidade de valorização dessa profissão.

Valorização do profissional

O grupo fornece um suporte para fortalecer o sentimento de valorização da profissão. Este valor decorre principalmente do valor que agrega na empresa contratante, tanto como agente da mudança cultural quanto em contribuições objetivas com relação ao aumento de eficiência gerado após os projetos de BPM. Isso auxilia o iniciante a visualizar os fracassos dos projetos e a insuficiência de apoio organizacional como barreiras previsíveis. Permite manter a motivação, mesmo com a falta de resultados e de reconhecimento.

Raramente, os membros enfatizam o valor agregado que oferecem à sociedade como um todo. Apenas esporadicamente este papel é destacado, como um membro que relatou a saga de solicitar um serviço a uma operadora de telecomunicações e, devido à incapacidade da empresa de gerenciar processos, o consumidor final amargurou semanas sem serviço. Os participantes mencionam situações que contribuem para a sociedade, mas não destacam a importância dessa contribuição.

Existe a autoimagem de representar o “meio de campo” entre as duas áreas de TI e negócios, isto é, são responsáveis em traduzir demandas distintas e conciliá-las. Como as duas áreas tradicionalmente têm objetivos diferentes, o grupo também se considera como agregador de valor por ser “integrador”, tanto no sentido tecnológico como de negócios. Esses profissionais são integradores tecnológicos no sentido de terem habilidades para conectar sistemas legados de diferentes plataformas tecnológicas para atenderem às necessidades do usuário de negócios. Ao realizar esta atividade de forma eficiente a um custo menor e, por serem especialistas, é vantagem para a empresa contratá-los ao invés de utilizar a própria área usuária de negócios para exercer essa tarefa. Os analistas de processos também são considerados integradores no sentido de negócios por terem o papel de alinhar processos e TI com a estratégia organizacional.

Expressões utilizadas que se referem à autoimagem incluem “formador de opinião”, “advogado dos processos” e que têm “a missão de solucionar o problema”. Elas sugerem que o profissional deve ter uma atitude que demonstre maior responsabilidade e iniciativa. Além disso, o grupo também reforça ideias de ser responsável pela promoção de mudanças como o agente que “trará a nova cultura” e que “fará a diferença”. Esse papel obriga os profissionais a enfrentar resistências na organização, gerando episódios de tensões e frustrações por causa dos insucessos na condução dos projetos.

Alguns membros afirmam que as atividades do profissional não se restringem ao trabalho metódico de desenhar processos ou configurar sistemas. Elas também incluem enfrentar as frustrações. A ideia de que o verdadeiro valor do profissional é tomar iniciativa e saber lidar com as resistências são reforçadas constantemente, ou seja, o trabalho mais difícil não é o técnico e previsível. Há expectativas inclusas no escopo do trabalho que muitos não conhecem e incluem a superação de obstáculos culturais. Apesar de um analista de processos não ter muitos poderes nem recursos para isso, um participante resume: “somos nós que faremos a diferença, esta mudança: este é o nosso trabalho”.

4.2.4. Fases de evolução dos debates

Com relação às fases de evolução da comunidade, não há uma distinção clara, pois novos membros são constantemente admitidos no grupo e as mesmas questões são levantadas constantemente, seja por causa da inexperiência de alguns participantes ou por transformações no mercado.

No entanto, alguns temas evidenciam um amadurecimento do grupo em relação à assimilação de conhecimento. Os temas das discussões que podem evidenciar esse amadurecimento são as discussões sobre: conceitos e ferramentas, estabelecimento da área de atuação e expansão da área.

O questionamento sobre conceitos e ferramentas foi constante ao longo do período observado (seis anos). Porém, nos primeiros anos, não havia uma definição clara no mercado sobre os mesmos. Somente a partir de 2010, quando se instalaram no país as primeiras entidades certificadoras de profissionais, os membros do grupo definiram os conceitos com mais segurança durante as discussões, baseando-se no material dessas associações certificadoras. Outro tema recorrente é a definição das fronteiras da atividade de processos, isto é, estabelecer a área de atuação dessa metodologia. Nessas discussões, conflitos com outras partes interessadas como fornecedores, alta direção, área de infraestrutura, clientes, área de negócios e outros departamentos surgiram. Recentemente, nos últimos anos, houve discussões de como expandir o uso das ferramentas de processos em outras áreas organizacionais, sinalizando que já há reconhecimento e valorização dessa prática.

4.2.5. Resultados

Em geral, o profissional de processos define seu valor de acordo com quanto contribuem para a empresa e não para a sociedade como um todo, seja para o consumidor ou usuário final. Os participantes até mencionam situações que contribuem para a sociedade, mas não destacam a importância dessa contribuição.

O processo de análise realizou uma interpretação aprofundada de tópicos selecionados da comunidade virtual conforme as recomendações metodológicas. Verificou-se que houve temas recorrentes relacionadas a desafios dos profissionais como cultura organizacional, os conflitos com outros departamentos e a conciliação das normas de melhores práticas com as necessidades organizacionais. Além disso, tópicos recorrentes questionavam sobre conceitos, ferramentas, dúvidas sobre metodologias, estabelecimento da área de atuação e sua expansão. O grupo deu suporte ao participante para encontrar motivação no trabalho e orgulhar-se da profissão. As discussões produtivas que se seguiram após membros exporem diferentes pontos de vista de partes interessadas diferentes a respeito do mesmo problema sugere que a diversidade de habilidades dentro do grupo deve ser incentivada, porém não deve ser exagerada de modo a manter um grau de confiança e cumplicidade. Observou-se que temas como definição de conceitos são constantemente rediscutidos por diversos motivos: entrada de novos integrantes e mudanças no mercado de tecnologia.

Com relação ao processo de amadurecimento do grupo, ele é influenciado pelo amadurecimento dos conceitos no mercado também. Observa-se que há um período inicial de prospecção por parte dos membros para, em seguida, questionar a forma de estabelecer e fazer essa prática ser reconhecida. Quando essa fase já está em andamento, os questionamentos seguintes são a respeito da expansão dessa área de atuação.

Os mecanismos de apoio oferecidos pela comunidade de prática incluíam a valorização da profissão e elaboração de estratégias para selecionar empresas para realizar a mudança cultural. Algumas formas de solução de conflitos incluem o uso das normas profissionais, como o material utilizado para certificação profissional, e tentativa de visualizar as questões ao usar um ponto de vista de outras partes interessadas (*stakeholders*) para compreender os impactos externos e organizacionais.

As lacunas dos profissionais nos conhecimentos e experiências exigidos para exercer a atividade são evidenciadas nos tipos de tópicos discutidos. Muitas das discussões envolvem conflitos com outras partes interessadas e resistências culturais, assuntos que são menos enfatizados pelos programas de certificação, isto é, os tópicos mais interessantes e polêmicos estão na categoria de práticas não canônicas, conforme classificação de Brown e Duguid(1991). Os membros usam as comunidades virtuais para resolver questões que a prática canônica não oferece solução imediata.

5. Considerações finais

A comunidade tem papel importante na formação do profissional como dar diretrizes sobre normas, visão sobre conflitos e resistências culturais, valorização da profissão e visão das outras partes interessadas. A contribuição desta pesquisa é dar diretrizes de treinamento, formas de introdução de novas práticas pelos gestores e levantamento dos desafios enfrentados.

Houve comparação entre as práticas canônicas e não canônicas, conforme análise sugerida por Brown e Duguid (1991). Dentro das práticas canônicas, foram considerados os temas que exigiam conhecimento aprofundado na certificação profissional em BPM e as práticas não canônicas são os mecanismos usados pelos profissionais para superar as deficiências de experiência e conhecimento, ou que foram abordados superficialmente nas certificações e não consideradas com práticas canônicas.

Portanto, conclui-se que muitos analistas de processos, certificados ou não, conhecem as ferramentas técnicas de BPM, mas possuem deficiências em relação a experiências, habilidades gerenciais, comportamentos e conhecimentos necessários. O fato de que temas avançados de administração estão no programa das certificações demonstra apenas que os idealizadores dessas associações reconhecem a importância dessas disciplinas, porém não implica que a literatura e os treinamentos curtos consigam transferir esse conhecimento ao praticante. Neste contexto, as comunidades de prática podem preencher parte dessa lacuna existente entre as práticas canônicas e não canônicas.

Pesquisas futuras podem estender para outras práticas além da BPM, isto é, podem ser aplicados para outras metodologias na área de sistemas de informação. Também podem incluir investigações fora das comunidades da internet ao estudar as corporações e grupos que realizam reuniões presenciais. Kozinets (2009) sugere que netnografia seja complementada com outros métodos ou até mesmo com pesquisa etnográfica tradicional para obter validação com diferentes visões de uma mesma realidade.

Com relação à netnografia aplicada a sistemas de informação, esta pesquisa espera contribuir com a introdução de novas metodologias que podem complementar outras já existentes e permitir a análise das ricas informações contidas no mundo virtual, que está cada vez mais presente na rotina dos profissionais de todas as áreas.

6. Referências bibliográficas

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. *How to become a certified business process professional CBPP?* 2012. Disponível em < <http://www.abpmp.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=200>>. Acesso em 10/11/2012.

AMIN, Ash; COHENDET, Patrick. *Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities*. Oxford University Press, 2004.

ANTONUCCI, Yvonne L. *et al. Guide to the business process management common body of knowledge*. Chicago: ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) CreateSpace Independent Publishing Platform, 2009.

ASQ – American Society for Quality. *Six Sigma Black Belt Certification CSSBB*. 2012. Disponível em < <http://prdweb.asq.org/certification/control/six-sigma/index>>. Acesso em 10/11/2012.

BENGRY-HOWELL, Andrew; WILES, Rose; NIND, Melanie; CROW, Graham. *A review of the academic impact of three methodological innovations: netnography, child-led research and creative research methods*. ESRC National Centre for Research Methods. July, 2011.

- BROWN, John S.; DUGUID, Paul. *Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation*. **Organization Science**. v.2,n.1, february 1991.
- CLIFFORD, James. **A Experiência Etnográfica**: Antropologia e literatura no século XX. Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 1998.
- DENZIN, Norman K. **Interpretive ethnography: ethnography practices for the 21st century**. Sage Publications, 1997.
- EVETTS, Julia. *The sociological analysis of professionalism: occupational change in the modern world*. **International Sociology**. v.18, n.2, June 2003.
- GARTNER. *Hype Cycle for Business Process Management*. 2011. Disponível em <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=1751119>. Acesso em 14/09/2012.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- HINE, Christine. *Virtual ethnography: modes, varieties, affordances*. **The Sage handbook of online research methods**. Sage, 2008.
- IIBA – International Institute of Business Analysis. **Certified Business Analysis Professional CBAP**. 2012. Disponível em http://www.iiba.org/IIBA/Certification/CBAP_Designation/IIBA_Website/Certification/CBAP_Designation.aspx?hkey=56c17206-917f-49f2-af7d-cf98f5be4a39.> Acesso em 10/11/1012.
- KO, Ryan K. L. *A computer scientist's introductory guide to business process management (BPM)*. **ACM Crossroads**. v.15, n.4, summer 2009.
- KOZINETS, Robert V. *The field behind the screen: using the method of netnography to research market oriented virtual communities*. **Journal of Marketing Research**. December, 2000.
- KOZINETS, Robert V. **Netnography: doing ethnographic research online**. Sage Publications Ltd, 2009.
- MYERS, Michael D. *Investigating information systems with ethnographic research*. **Communications of Association for the Information Systems**. v.2, december 1999.
- OMG - Object Management Group. **OCEB OMG Certified Expert in BPM Overview**. 2012. Disponível em < <http://www.omg.org/oceb/>>. Acesso em 10/11/2012.
- PÊCHEUX, Michel. Por uma análise automática do discurso : uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Org. Gadet, Françoise e Hak, Tony. Campinas: Editora da Unicamp, 2010.
- SCHWANDT, Thomas A. *Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry*. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.) **Handbook of qualitative research**. Sage Publications, 1994.
- TRICE, Harrison M. **Occupational subcultures in the workplace**. ILR Press, april 2003.
- VAN MAANEN, John; BARLEY, Stephen R. *Occupational communities: culture and control in organizations*. **Research in organizational behaviour**. v.6, 1984.
- WEB OF SCIENCE. Disponível em < <http://apps.webofknowledge.com/>>. Acesso em 09/03/2013.
- WENGER, Etienne. *Communities of practice and social and learning systems*. **Organization**. v.7,n.2, 2000.