

# A PESQUISA EM COMUNIDADES DE PRÁTICA: PANORAMA ATUAL E PERSPECTIVAS FUTURAS

**Jader C. Souza-Silva\***  
**Paula Chies Schommer\*\***

## RESUMO

**N**um contexto de crescente interesse pela temática da aprendizagem organizacional, percebe-se que há espaço para novas compreensões sobre esse fenômeno. Dentre as diferentes perspectivas para melhor compreender a aprendizagem organizacional, uma delas tem alcançado posição de destaque. Trata-se da abordagem sócio-prática. Nessa vertente, emerge a noção de comunidade de prática, que vem sendo considerada um fecundo contexto para a promoção da aprendizagem organizacional. Contudo, a literatura sobre tal noção, no Brasil, ainda mostra-se frágil e incipiente. Assim, este trabalho busca traçar um retrato do estado da arte relativo ao conceito de comunidades de prática, no país, propondo elementos para o desenho de uma agenda de pesquisa, em diferentes perspectivas temáticas e metodológicas.

## ABSTRACT

**I**n this current context of increasing interest on Organizational Learning, there are good opportunities to develop new reflections about this field. Among different perspectives to better understand Organizational Learning, the sociopractical approach has occupied prominence. In this approach, emerges the notion of community of practice, that has been regarded as a very fertile context to promote organizational learning. Despite of that, the literature on this theme, in Brazil, is still fragile and incipient. In this sense, this paper aims to draw the state of art related to the concept of communities of practice in Brazil, proposing a research agenda in different thematic and methodological perspectives.

\*Prof. UNIFACS e Universidade Estadual de Feira de Santana

\*\*Pesquisadora CIAGS/UFBA

Aprendizagem organizacional, desde a década de 1990, tem se configurado como uma profícua área de pesquisa no âmbito dos estudos organizacionais. Uma das possíveis razões para tal é o fato de a aprendizagem ser, crescentemente, concebida como catalisadora de processos fundamentais para a prosperidade organizacional, tais como eficiência, eficácia, diferenciação, inovação e vantagem competitiva. Tal relevância da aprendizagem ocorre não apenas no âmbito competitivo privado, mas também no contexto de organizações da esfera estatal e da sociedade civil e nas relações entre diferentes tipos de organizações. Tanto no domínio acadêmico, quanto empresarial, prolifera a idéia de que, na atual sociedade do conhecimento, as pessoas e as organizações precisam aprender constantemente, adequando-se às mudanças sociais e promovendo-as.

Ao mesmo tempo em que se constata que a aprendizagem organizacional representa uma fértil temática de pesquisa, ao se debruçar sobre a literatura, percebe-se que não há unanimidade conceitual relativa a este tema, gerando uma notável diversidade de definições, operacionalizações e metodologias (GARVIN, 1993; SOUZA-SILVA, 2007b).

Dentre as diferentes perspectivas para compreender o fenômeno da aprendizagem organizacional, uma delas tem alcançado destaque na literatura, nos últimos anos. Trata-se da abordagem sócio-prática (ARAUJO, 1998; WENGER, 1998; GHERARDI e NICOLINI, 2000; WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002), a qual enxerga a aprendizagem como fruto das interações entre as pessoas, e intimamente vinculada aos contextos sócio-interacionais e profissionais (SOUZA-SILVA, 2005). Nessa vertente, a compreensão da aprendizagem migra de uma ênfase meramente cognitiva para uma perspectiva sócio-laboral. Em outras palavras, para tal abordagem, a aprendizagem se dá não somente na mente das pessoas, mas, fundamentalmente, nas relações sociais entre os indivíduos engajados numa prática por meio da qual intercambiam experiências, conhecimentos e significados (EASTERBY-SMITH, SNELL e GHERARDI, 1998; GHERARDI, 1999; EASTERBY-SMITH, CROSSAN e NICOLINI, 2000). Assim, privilegia-se a transmissão integral do conhecimento em sua dupla natureza: explícita e tácita. A aprendizagem organizacional engloba o processo de negociação, partilha e absorção de conhecimentos práticos equivalentes à noção de competência. Propõe-se, portanto, compreender a aprendizagem por meio de uma visão não-dicotômica das dimensões tácita e explícita do conhecimento - e da própria aprendizagem -, percebendo de maneira articulada a teoria e a prática, a ação e a reflexão, as atividades, os agentes e o mundo no qual vivem e com o qual interagem (ARAUJO, 1998; SCHOMMER, 2005). É no âmbito da abordagem sócio-prática da aprendizagem que emerge a idéia de *comunidade de prática*, considerada por diversos autores como proeminente no processo de aprendizagem organizacional (EASTERBY-SMITH, CROSSAN e NICOLINI, 2000; SOUZA-SILVA, 2005; SOUZA-SILVA e DAVEL, 2007), ao representar uma estrutura social ideal para a aprendizagem, tanto individual quanto organizacional.

Nesse contexto de crescente interesse pela temática da aprendizagem, seja no âmbito individual ou organizacional, no meio acadêmico ou empresarial, percebe-se, pois, que há espaço e oportunidade para ampliar e qualificar os conhecimentos a respeito da aprendizagem, em especial no que se refere aos contextos sócio-práticos nos quais ocorre. Ao tempo que consideramos essa abordagem como rica para nos conduzir a uma compreensão aprofundada da aprendizagem organizacional, a literatura brasileira sobre esse assunto mostra-se, ainda, frágil e incipiente. Assim, esse texto se justifica uma vez que busca traçar um retrato do estado da arte ligado à noção de comunidades de prática, especialmente no Brasil. De forma mais específica, objetivamos: a) posicionar a abordagem sócio-prática da aprendizagem no contexto dos estudos organizacionais, detalhando o conceito e elementos das comunidades de prática; b) apresentar um quadro geral de pesquisas a respeito de comunidades de prática no Brasil; c) evidenciar como a noção de comunidades de prática pode ser útil para a compreensão da aprendiza-

gem em diversos campos de pesquisa; e d) propor elementos para o desenho de uma agenda de pesquisa a respeito de comunidades de prática no Brasil, em diferentes perspectivas temáticas, metodológicas e áreas de aplicação.

A primeira parte do texto inicia-se com essa introdução, na qual são apresentados a contextualização ao tema e os objetivos do artigo. Na segunda parte, discorre-se sobre as diferentes abordagens da aprendizagem, destacando-se a abordagem sócio-prática e detalhando-se a noção de comunidade de prática - elementos, características, benefícios e desafios ao seu surgimento e à sua gestão. Em seguida, na terceira parte, é apresentada a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho, a qual se baseia em pesquisa bibliográfica e documental - estudos, publicações, debates e eventos. Logo após, na quarta seção, é apresentado um quadro geral de pesquisas a respeito de comunidades de prática no Brasil, evidenciando-se diferentes temáticas, autores, instituições e áreas de aplicação das pesquisas relatadas. Na quinta etapa do artigo, procura-se evidenciar a relação entre comunidades de prática e certos campos de pesquisa, como desenvolvimento sócio-territorial e formação de professores e de gestores. Ainda nesta etapa, apresentam-se temáticas de pesquisa às quais a noção de comunidade de prática pode ser articulada. Na sexta etapa, colocam-se em debate dilemas e questões a serem exploradas em estudos futuros no Brasil, bem como observações a respeito de metodologias para pesquisa sobre comunidades de prática. Por fim, na sétima seção, apresentam-se considerações teórico-práticas que encerram o trabalho.

## Aprendizagem Organizacional

As primeiras menções ao conceito de aprendizagem organizacional são de James March e Herbert Simon no clássico *Organizations*, de 1958, cujo foco era comportamento organizacional e cognição (SCHOMMER, 2005). No final da década de 1960 e durante a década de 1970, o tema ganhou impulso, sobretudo, com os estudos dos psicólogos norte-americanos Chris Argyris e Donald Schön (BASTOS, GONDIM e LOIOLA, 2004). O trabalho de Argyris e Schön (1978) sobre circuito simples e duplo de aprendizagem (*single and double loop learning*) é, pois, um dos pioneiros sobre a temática da aprendizagem nas organizações na literatura internacional (SOUZA-SILVA, 2007b). Garrat (1999) assinala que a noção de aprendizagem organizacional surge de forma mais sistemática na década de 1980, ganhando destaque nos anos 1990. Com o passar do tempo, as pesquisas sobre o assunto deram origem a uma diversidade de concepções e compreensões que estão longe de alcançar consenso conceitual (SOUZA-SILVA, 2005). Por exemplo, Wang e Ahmed (2003), em seu artigo *Organizational Learning: a Critical Review*, defendem que o conceito de aprendizagem organizacional pode ser compreendido a partir de diferentes focos: foco na socialização da aprendizagem individual; no processo ou sistema; na cultura; no gerenciamento do conhecimento; no desenvolvimento contínuo; e foco na criatividade e inovação.

O foco na socialização da aprendizagem individual enfatiza que os indivíduos representam relevantes agentes para as organizações aprenderem. Assim, a habilidade dos profissionais de uma organização em aprender mais rapidamente vai determinar, em última instância, a vantagem competitiva à disposição da organização (DE GEUS, 1988). Dessa forma, a organização deveria, prioritariamente, valorizar, gerenciar e incrementar o desenvolvimento individual de seus colaboradores (WANG e AHMED, 2003). Em síntese, para esse foco, a aprendizagem organizacional pode ser definida ou medida em termos da soma total de aprendizagem individual socializada coletivamente (HYLAND e MATLAY, 1997).

O foco no processo ou sistema compreende a organização como um sistema de aprendizagem (REVANS, 1982). A visão da aprendizagem a partir de um sistema foi muito influenciada pela perspectiva do processamento da informação (CYERT e MARCH, 1963). Assim, as organizações são compreendidas como um sistema de processamento, aquisição, interpretação e armazenamento de informação. Nessa

abordagem, a aprendizagem organizacional baseia-se em quatro elementos: aquisição da informação, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional (HUBER, 1991).

O foco na cultura é outra das ênfases na literatura sobre aprendizagem organizacional. Nessa perspectiva, a cultura funciona como um mecanismo de construção de significados e valores que orienta comportamentos e atitudes das pessoas (O' REILLY e CHATMAN, 1996). Esse enfoque compreende que a cultura de uma organização tem significativa relevância para ativar um time colaborativo de profissionais capaz de promover a aprendizagem organizacional (JONES, 1996), bem como, por exemplo, culturas tradicionalmente hierárquicas podem se constituir como fontes de anti-aprendizagem, minando a capacidade das organizações de competir no mercado global (JONES, 1996).

Em relação ao foco no gerenciamento do conhecimento, Wang e Ahmed (2003, p.12) assinalam que o conhecimento organizacional está "armazenado parcialmente, nos indivíduos, em forma de experiência, habilidades, capacidades pessoais e, em parte, nas organizações, na forma de documentos, arquivos, regras, regulações e padrões". Assim, aprendizagem organizacional refere-se às mudanças no estado do conhecimento (NONAKA, 1994), "ligando, expandindo e desenvolvendo dados, informação, conhecimento e expertise" (BIERLY, KESSLER e CHRISTENSEN, 2000, p.597).

A quinta ênfase trata do desenvolvimento contínuo. Para esse foco, uma organização que valoriza a aprendizagem é aquela que está sempre se esforçando para melhorar seus processos (GARRAT, 1999). Wang e Ahmed (2003) afirmam que, nesse sentido, o gerenciamento da qualidade total (GQT) é pedra angular para promover organizações de aprendizagem.

Finalmente, o sexto e último foco é na criatividade e inovação. Em ambientes hiperdinâmicos, tais como o setor farmacêutico e de informática, as organizações necessitam de uma estratégia baseada não apenas em desenvolvimento contínuo, mas em criatividade e inovações capazes de mudar as regras de seus setores (HAMEL e PRAHALAD, 1997), gerando vantagens competitivas sustentáveis. Dessa forma, o papel da aprendizagem organizacional é favorecer a mudança com o propósito de capacitar a organização a ganhar posição de liderança competitiva.

Turner (1991), por seu turno, apresenta outra compreensão da aprendizagem organizacional. O autor usa os termos *velha aprendizagem organizacional* (*old organizational learning*) e *nova aprendizagem organizacional* (*new organizational learning*) para demonstrar o que pode ser considerado como duas narrativas sobre aprendizagem organizacional. Segundo Turner, a velha aprendizagem pode ser vista como um processo exclusivamente cognitivo, enquanto que a nova é influenciada por uma variedade de fatores interacionistas e sócio-ambientais.

Nesta linha de pensamento e a despeito das diversas compreensões sobre a aprendizagem organizacional, vários pesquisadores (ARAUJO, 1998; GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998; ALVESSON e KÄRREMAN, 2001; WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002) defendem que duas abordagens se "impõem às outras formas de mapeamento desse campo de estudo: a de cunho mais individual-cognitivista e a de caráter marcadamente sócio-prático" (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2007, p.55).

### A abordagem individual-cognitivista e a sócio-prática de aprendizagem organizacional

Para Souza-Silva (2007b, p.54), as perspectivas individual-cognitivista e a sócio-prática caracterizam-se de acordo com a forma que cada uma compreende a noção de conhecimento. A individual-cognitivista concebe o conhecimento como sendo de natureza cognitiva e codificada. Para Blacker (1995), o conhecimento cognitivo é entendido como dependente de talentos conceituais e habilidades cognitivas, sendo, também, denominado de conhecimento abstrato. O conheci-

mento codificado é aquele cuja informação está traduzida por uma comunicação explícita por meio de sinais e símbolos convencionais, tais como: livros, manuais, códigos de prática, bem como novos meios eletrônicos de armazenamento de informações codificadas (SOUZA-SILVA, 2007b). Nessa abordagem, o conhecimento é entendido como algo objetivamente conhecido, ou seja, uma propriedade intelectual ligada a uma pessoa e certificada pelos direitos autorais ou alguma outra forma de reconhecimento, tal como a publicação (BELL, 1973). Dessa forma, o conhecimento é visto como algo presente na mente humana, podendo ser transmitido explicitamente desde uma fonte do saber até um outro extremo carente desse mesmo saber.

Por outro lado, a perspectiva sócio-prática enxerga o conhecimento como fruto das interações entre as pessoas e, intimamente, vinculado aos contextos sócio-práticos e profissionais. Nessa vertente, a compreensão da aprendizagem migra de uma ótica meramente cognitiva para a perspectiva sócio-laboral. Nela, privilegia-se a transmissão integral do conhecimento, tanto na sua dimensão explícita quanto tácita (POLANYI, 1966), que só pode ser absorvida em contextos prático-sociais. Essa abordagem posiciona a aprendizagem não somente na mente das pessoas, mas, também, nas relações sociais entre os indivíduos engajados numa prática. Conseqüentemente, aprendizagem organizacional não é somente um processo cognitivo, mas uma realização coletiva, inseparável do intercâmbio de experiência, conhecimentos e significados sobre práticas e processos profissionais (GHERARDI, 1999).

A partir dessa concepção sócio-prática de aprendizagem, emerge a idéia de comunidades de prática, considerada por muitos autores como uma noção que vem assumindo proeminência na compreensão do processo de aprendizagem organizacional (SOUZA-SILVA, 2007b).

### Comunidade de prática

Uma comunidade de prática é um grupo de pessoas que se aglutinam entre si para se desenvolverem em um domínio do conhecimento, vinculado a uma prática específica. Assim, as pessoas colaboram reflexivamente, partilham experiências, conhecimentos e soluções para problemas ligados às suas práticas e, dessa forma, aprendem umas com as outras, ampliando mutuamente seus repertórios de experiências (WENGER, 1998; WENGER e SNYDER, 2000; WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002; WENGER, 2003). Neste sentido, três elementos são basilares para compreender a noção de comunidade de prática: comunidade, domínio de conhecimento e prática.

As comunidades de prática não se confundem com outras estruturas sociais, tais como departamentos formais, times operacionais, comunidades de interesse e grupos de amigos. Em uma comunidade de prática, é ideal e saudável existirem estreitos relacionamentos de amizade, capazes de promover a confiança, incentivando, assim, uma maior disposição para a partilha de conhecimentos. Embora saibamos que uma comunidade de prática pressupõe relacionamentos, ela não representa só isso. Além dos laços de camaradagem, uma comunidade de prática deve representar a aglutinação de pessoas em torno da paixão e do interesse em se desenvolver em um determinado domínio do conhecimento ligado a uma prática partilhada. Tudo isso, agindo em conjunto, intensifica a coesão e a identidade entre seus membros, indo além da natureza interpessoal das redes informais (GHERARDI e NICOLINI, 2000; WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002). Por esses motivos, nem sempre uma rede de amigos é, necessariamente, uma comunidade de prática.

Por seu turno, os departamentos de uma organização não podem ser confundidos com comunidades de prática, pois eles não são constituídos por pessoas que se engajam voluntariamente. A associação é determinada pela gestão da empresa. Quando comparadas aos departamentos, as comunidades de prática diferem destes últimos, pois são informais e auto-gerenciáveis. Elas são basea-

das na colegialidade e não nos relatórios de desempenho tão comuns nas unidades departamentais (WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002). Dessa forma, podemos depreender que estruturas sociais somente podem ser igualadas a comunidades de práticas se o engajamento dos seus membros for espontâneo e se existir mútua partilha de conhecimentos vinculados a uma prática determinada. Souza-Silva (2005) nos diz que não importa o tipo de domínio de conhecimento em questão. Médicos podem reunir-se em comunidades de prática para desenvolverem seus conhecimentos em cirurgia plástica; cozinheiros podem aglutinar-se entre si para aprenderem a preparar exóticos e criativos pratos; professores podem se reunir para aperfeiçoarem suas competências didático-pedagógicas, e assim sucessivamente.

O termo comunidades de prática (*communities of practice*) foi cunhado por Jean Lave e Etienne Wenger, na seminal obra *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* (LAVE e WENGER, 1991) e popularizado por este último por meio do livro *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* (WENGER, 1998). No final da década de 90 e na atual, vários autores (BROWN e DUGUID, 1991; EASTERBY-SMITH, SNELL e GHERARDI, 1998; GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998; WENGER, 1998; EASTERBY-SMITH, CROSSAN e NICOLINI, 2000; GHERARDI e NICOLINI, 2000; BROWN e DUGUID, 2001; GHERARDI, 2001; WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002; TSOUKAS, 2003; WENGER, 2003) passaram a explorar a temática. Desde então, as comunidades de prática têm sido identificadas como desempenhando um crítico papel na promoção da aprendizagem a partir da perspectiva sócio-prática (SWAN, SCARBROUGH e ROBERTSON, 2002).

Apesar de ser um termo novo, as comunidades de prática representam um fenômeno antigo. Elas sempre estiveram presentes na história da humanidade. Para dar um exemplo, na Idade Média, os grêmios de artesãos possuíam uma orientação semelhante traduzida na existência da aprendizagem pela prática, em que a competência era transmitida na relação entre o aprendiz e o artesão no próprio decurso da atividade laboral (SOUZA-SILVA, 2005).

Uma comunidade de prática inserida no contexto organizacional é considerada uma estrutura social ideal à promoção da aprendizagem organizacional devido ao fenômeno do multiassociativismo (SOUZA-SILVA, 2005), uma vez que as pessoas que compõem cada comunidade de prática são, também, profissionais da organização. Assim, elas acabam partilhando, na comunidade de prática, experiências e conhecimentos intimamente ligados às suas práticas profissionais, e levam tais conhecimentos para suas organizações. Essa partilha de significados desenvolve não só o repertório de experiências individuais, mas também o repertório de experiência coletiva, ampliando a competência social da comunidade de prática, bem como a da organização como um todo, gerando, assim, aprendizagem organizacional.

## Aspectos Metodológicos

Uma vez definida a noção de comunidade de prática e sua inserção na abordagem sócio-prática da aprendizagem, cabe esclarecer os caminhos percorridos para a realização deste trabalho. A motivação primordial que deu origem a este estudo foi identificar, de modo sistemático, de quais maneiras a noção de comunidade de prática vem sendo utilizada em pesquisas no Brasil. A partir daí, buscou-se levantar questões para uma agenda de pesquisa que explore os potenciais dessa noção e, assim, compreender a aprendizagem organizacional no contexto brasileiro.

Para a realização deste trabalho, além de pesquisar autores que vêm trabalhando com a temática da aprendizagem organizacional em comunidades de prática, em alguns países, buscou-se conhecer diferentes trabalhos que vêm sendo publicados a respeito do tema no Brasil. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, por meio de programas de busca eletrônica por palavra-chave, identificando-se estudos e publicações - teses, dissertações, livros e artigos em revistas acadêmicas, *sites* na Internet e anais de eventos. Foram pesquisadas as revistas *Organizações e Sociedade* (O&S), *Revista de Administra-*

ção de Empresas (RAE, RAE Eletrônica e GV-Executivo), Revista de Administração Contemporânea (RAC e RAC Eletrônica), *Brazilian Administration Review* (BAR), Revista de Administração da USP (RAUSP), bem como anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), do Encontro de Estudos Organizacionais (Eneo), do *Annual Meeting of Academy of Management* e do X Colóquio Internacional sobre Poder Local, realizado em 2006, o qual contou com uma sessão temática específica sobre comunidades de prática. O período pesquisado foi de 2000 a 2007. Embora os estudos sobre comunidades de prática tenham relação com trabalhos gerais relativos à aprendizagem e aprendizagem organizacional, foram priorizados para este trabalho apenas as publicações que continham o termo *Comunidade(s) de prática* no título ou como palavra-chave, indicando que esta noção específica constitui um dos focos do trabalho.

Importa ressaltar que o levantamento das publicações não é exaustivo, no sentido de garantir a cobertura completa das publicações sobre o tema. Assim, é possível que algum trabalho publicado nesse período não tenha sido localizado. Mais do que uma análise completa da composição do quadro de publicações sobre o tema, procurou-se perceber, ao identificar os temas e caminhos de pesquisa relacionados a comunidades de prática no Brasil, as diversas possibilidades temáticas e metodológicas, bem como questões relevantes a serem consideradas em uma agenda futura nesse campo. Para isso, os autores se valeram, também, de suas próprias experiências como professores, pesquisadores, orientadores, pareceristas de periódicos e integrantes de bancas relacionadas à temática da aprendizagem organizacional.

## A Pesquisa sobre Comunidades de Prática no Brasil

No Brasil, a pesquisa sobre comunidades de prática ainda é incipiente. São poucos os pesquisadores que investigam a temática. Entre os estudos a respeito de aprendizagem, de modo geral, têm crescido a influência da perspectiva sócio-prática, mas ainda predomina a abordagem cognitivista da aprendizagem, que prioriza a compreensão dos processos cognitivos individuais para compreender como a aprendizagem ocorre.

No âmbito acadêmico, algumas teses e dissertações abriram caminho para o estudo da aprendizagem com base na perspectiva sócio-prática, considerando a noção de comunidade de prática. Entre elas está a tese de doutorado "Alternativas de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho: uma contribuição no desenvolvimento de competências" (ANTONELLO, 2004) e a dissertação de mestrado "Aprendizado em comunidades de prática como fator estruturante de processos participativos de inovação e desenvolvimento local. Estudo de caso: a implantação da metodologia DTR em São Mateus do Sul - PR" (BOLZANI-JÚNIOR, 2004). Em 2005, duas teses de doutorado tomaram as comunidades de prática como bases para compreender a aprendizagem: "Aprendizagem organizacional: condições e desafios para o desenvolvimento de comunidades de prática em organizações de ensino superior" (SOUZA-SILVA, 2005) e "Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade (SCHOMMER, 2005).

Outras dissertações e teses que tratam de aprendizagem, embora não tenham comunidades de prática como foco específico, reforçam a perspectiva sócio-prática e consideram as oportunidades de aprendizagem fomentadas pelas comunidades de prática (NICOLINI, 2007; VIEIRA, 2008; CORREIA, 2008). A tese de Souza-Silva (2005), por sua vez, foi base para a publicação do livro "Aprendizagem organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática" (SOUZA-SILVA, 2007b), no qual o autor busca aprofundar o entendimento de como a cultura organizacional constitui-se num importante aspecto para melhor compreender o florescimento das comunidades de prática no cenário organizacional, potencializando, assim, a dinâmica da aprendizagem empresarial. Em outro livro, voltado para a discussão da gestão do conhecimento nas empre-

sas, Tavares e Gropp (2006) evidenciam o papel das comunidades de prática na construção e disseminação do conhecimento no cotidiano empresarial, com base em estudo acadêmico no qual acompanharam as práticas diárias de operários no trabalho.

Alguns desses trabalhos estão relacionados a projetos de pesquisa, debates, intercâmbio de idéias e embriões de grupos de pesquisa em torno da temática, como os seguintes projetos de pesquisa: A) **Universidade Federal da Bahia** (UFBA/CIAGS): *Comunidades de prática como bases da aprendizagem em processos de desenvolvimento sócio-territorial* (SCHOMMER, 2008); B) **UNIFACS**: *Aprendizagem numa perspectiva sócio-prática e seus impactos sobre a criatividade organizacional* (SOUZA-SILVA, 2007a); C) **Universidade Federal de Pernambuco** (UFPE/PROPAD), conjunto de pesquisas sobre aprendizagem organizacional, algumas considerando a noção de comunidades de prática, como "O papel da aprendizagem de executivos na administração estratégica de organizações do setor da hospitalidade" (LUCENA, 2008); D) **Universidade Federal do Rio Grande do Sul** (UFRGS/PPGA) e **Universidade Mackenzie**: *A produção brasileira em aprendizagem nas organizações: uma metatriangulação* (ANTONELLO, 2008; GODOY, 2008). As interações entre pesquisadores desses grupos de pesquisa começam a se tornar mais intensas, o que gera a expectativa de desenvolvimento das pesquisas e da temática, como um todo.

Um campo de atuação no qual o conceito de comunidades de prática tem sido utilizado é o da consultoria organizacional para organizações privadas empresariais e órgãos governamentais. Como exemplo, pode-se citar uma empresa de consultoria que atua em projetos com empresas e governos no Brasil, a qual enfatiza a concepção de comunidades de prática como relevante para a gestão de conhecimento. Em seu sítio eletrônico na internet, há uma série de artigos publicados sobre o tema, bem como informações a respeito de consultorias nas quais essa perspectiva é utilizada (FORUM, 2008).

Buscando identificar o conteúdo do que tem sido pesquisado a respeito do tema no Brasil, nos últimos anos, apresentam-se, a seguir, alguns dos artigos publicados em revistas ou anais de eventos, localizados por esta pesquisa. Como já observado, não se trata de um levantamento exaustivo, que represente o retrato de tudo o que foi produzido a respeito do tema.

**Quadro 1- Algumas Publicações de Pesquisadores Brasileiros sobre Comunidade de Prática**

Áreas de aplicação ou temáticas principais	Título	Autores	Evento ou periódico
Formação gerencial na pós-graduação <i>lato sensu</i> .	Formação gerencial: pós-graduação <i>lato sensu</i> e o papel das comunidades de prática.	ANTONELLO e RUAS (2002; 2005)	ENANPAD RAC
Comunidades virtuais - condições para surgimento de comunidades de prática no ambiente virtual.	<i>Communities of practice: what are the conditions for implementation in a virtual multi-organization community?</i>	TREMBLAY (2004)	O&S
Aprendizagem e consultoria organizacional.	"Somos uma comunidade de prática?": um estudo de caso envolvendo aprendizagem e consultores organizacionais.	MOURA (2004)	ENEO
Trajetória de uma comunidade de prática na área de segurança da informação de um banco federal.	Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática.	IPIRANGA <i>et al</i> (2004)	ENEO



Economia e comunidades de prática virtuais – novas formas de organização para a produção econômica.	Economia em comunidades.	CHRISTOPOULO S, DINIZ e WILNER (2005)	RAE – GV Executivo
Entrevista com Etienne Wenger, um dos autores que cunhou o termo Comunidade de Prática	<i>New ways of Learning: the role of communities of practice.</i>	SOUZA-SILVA (2006a)	O&S
Tecnologia da informação – comunidades de prática como fator que favorece a adoção de <i>softwares</i> livres.	A adoção do <i>software</i> livre na Universidade de São Paulo.	HUMES e REINHARD (2006)	RAUSP
Trabalho colaborativo em torno de objetivos comuns, envolvendo diferentes níveis de governo.	Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos comuns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica.	GAZZOLI (2006)	ENANPAD
Possibilidade de controle organizacional em relação às comunidades de prática.	O “paradoxo” e a “galinha”: o controle organizacional e as comunidades de prática.	MOURA e ANDRADE (2006)	O&S
Aprendizagem de gerentes de agências bancárias.	O papel de uma comunidade de prática na aprendizagem de gerentes de agências bancárias.	LUCENA e MELO (2006)	Colóquio Poder Local
Relação entre o conceito de comunidades de prática e <i>clusters</i> e desenvolvimento local.	<i>Communities of practice and clustering.</i>	TREMBLAY(2006)	Colóquio Poder Local
Formação em gestão social.	A metodologia da residência social e a aprendizagem em comunidades de prática.	SCHOMMER e FRANÇA FILHO (2006)	Colóquio Poder Local
O papel da reflexividade na aprendizagem em comunidades de prática.	Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática.	SOUZA-SILVA e DAVEL (2006) SOUZA-SILVA e DAVEL (2007)	Colóquio Poder Local RAE
Aprendizagem de consultores em uma comunidade de prática	Há vantagens em se compartilhar conhecimentos entre consultores? Comunidades de prática de consultores: um estudo de caso na região metropolitana de Recife/PE.	VIEIRA, FEITOSA E CORREIA (2007)	ENANPAD
Conceito de comunidades de prática e seu processo de desenvolvimento	Comunidades de prática – conceitos e reflexões para uma estratégia de gestão do conhecimento.	CABELLEIRA (2007)	ENANPAD
A cultura organizacional como importante aspecto para compreender o florescimento das comunidades de prática no cenário organizacional.	<i>Conditions for the emergence of communities of practice in private higher education organization.</i>	SOUZA-SILVA (2007c)	<i>Academy of Management Annual Meeting</i>

Fonte: elaboração própria.

Este quadro evidencia a diversidade de campos de pesquisa e temáticas específicas, nas quais a noção de comunidade de prática pode ser utilizada, destacando-se: a) discussões relativas ao conceito e a elementos relevantes em processos de formação de uma comunidade de prática; b) paradoxos como aquele do auto-gerenciamento X controle nas relações entre estruturas organizacionais formais e as informais comunidades de prática; c) formação de gerentes, consultores e gestores

sociais; d) potencial das comunidades de prática em ambientes virtuais e na gestão do conhecimento; e) potencial das comunidades de prática para o trabalho colaborativo e novas formas de organização e articulação, no sentido de promover melhores resultados em termos econômicos e de desenvolvimento local.

## Possíveis Campos de Estudo com Base na Concepção de Comunidades de Prática

Os estudos já realizados a respeito de comunidades de prática no Brasil têm revelado o potencial dessa abordagem de contribuir para a compreensão e para o desenho de processos de aprendizagem. O pequeno número e o estágio inicial dos estudos, em paralelo às múltiplas possibilidades de abordagem, sinalizam para oportunidades de ampliação e, ao mesmo tempo, de aprofundamento, de modo a contribuir tanto para progressos na compreensão, crítica e promoção dos processos de aprendizagem, quanto para o aprofundamento da abordagem sócio-prática da aprendizagem organizacional. Entre os vários temas promissores para estudos no Brasil, destacamos alguns deles a seguir. Não se trata da proposição e análise de todos os temas que podem ser estudados a partir dessa abordagem, mas de alguns elementos que julgamos relevante enfatizar.

### Comunidades de prática e desenvolvimento sócio-territorial

Um dos campos no qual é possível ampliar a compreensão da aprendizagem organizacional, tendo como base as comunidades de prática que interagem em cada território, é o de processos de desenvolvimento territorial, regional ou local, uma vez que o conhecimento é progressivamente reconhecido como fundamental, seja para ampliar a competitividade de empresas, regiões e países, ou para promover justiça e melhores condições sociais e ambientais. A capacidade de aprendizagem de indivíduos e organizações pode ser vista como base para o desenvolvimento, tanto no âmbito individual, quanto organizacional e territorial. Assim, compreender como acontece a aprendizagem, como o conhecimento é gerado, apropriado e disseminado em cada contexto e como o processo de aprendizagem relaciona-se com as condições políticas, culturais e históricas das pessoas, torna-se fundamental para compreender e intervir em processos de desenvolvimento sócio-territorial (SCHOMMER, 2005).

Parece oportuna a possibilidade de testar a pertinência da abordagem sócio-prática da aprendizagem, e, em especial, a noção de comunidades de prática, em situações complexas, que envolvem distintos atores e interesses em certo território, como em projetos ou programas que visam a promover o desenvolvimento sócio-territorial. Para garantir o desenvolvimento de maneira sustentada, é fundamental que os conhecimentos gerados em empreendimentos, projetos, programas e políticas sejam compartilhados entre os agentes envolvidos, no decorrer da própria iniciativa e ao longo do tempo, por meio das práticas dos envolvidos e da sistematização de experiências e sua apresentação e discussão, além de textos, publicações e eventos. Evidencia-se, pois, a relação entre aprendizagem em contextos sócio-práticos e gestão do conhecimento em processos de desenvolvimento os quais envolvem distintos atores.

O trabalho de Tremblay (2006), por exemplo, evidencia a relevância do papel de comunidades de prática em processos de desenvolvimento de *clusters* e de seu capital humano, bem como as conseqüentes dinâmicas em termos de inovação e desenvolvimento local. A literatura sobre *clusters* costuma valorizar os processos de partilha de informações, conhecimentos e experiências. Neste sentido, a autora defende que as comunidades de prática podem ser compreendidas como altamente eficazes na dinâmica de aprendizagem, no âmbito dos *clusters*, o que permite fazer relação com as temáticas da inovação e da competitividade. Ipiranga,

Amorim, Faria (2008), por sua vez, em estudo apresentado nesta edição da Revista O&S, demonstram o potencial de aprendizagem em torno da Rede NÓS, que visa a contribuir para o desenvolvimento sócio-territorial, por meio de experiências de Arranjos Produtivos Locais (APLs), tipo de empreendimento que se aproxima da concepção de *clusters*.

No mesmo sentido, Bolzani Júnior (2004) enfatiza a importância de certas condições para práticas compartilhadas em comunidade que gerem oportunidade de aprendizagem no âmbito de processos participativos que visam à inovação e ao desenvolvimento local. O autor toca em ponto crucial relativo às comunidades de prática, que se refere à possibilidade de seus integrantes participarem da construção de significados relativos às suas práticas, por meio da participação legítima na comunidade, mesmo que em diferentes posições entre seu centro e sua periferia (LAVE e WENGER, 1991; WENGER, 1998). Em processos que visam a contribuir para o desenvolvimento, é comum utilizar-se metodologias que estimulam a participação dos diferentes atores. Cabe, pois, fazer relação desses processos e metodologias com um aspecto crucial nos estudos sobre comunidades de prática: participação.

No âmbito das complexas redes envolvidas em processos de desenvolvimento, são geradas estruturas organizacionais - como fóruns, parcerias, alianças, conselhos, consórcios - por meio das quais acontecem relações de cooperação, confronto e competição. Nessas interações são produzidos novos conhecimentos, ferramentas, tecnologias e inovações, e há oportunidade para formação de novas comunidades de prática, a partir das interações propiciadas. Há, no entanto, riscos de que esse potencial de articulação e de aprendizagem pelo encontro entre diferentes atores e conhecimentos seja desperdiçado, na medida em que os distintos saberes não sejam reconhecidos, valorizados e apropriados concretamente nas práticas das comunidades de prática que compõem o território. Perceber esses riscos e propor maneiras para enfrentá-los constitui uma possibilidade de pesquisa neste campo (SCHOMMER, 2008).

Outros propósitos de pesquisa que podem ser levados adiante, relacionando aprendizagem, comunidades de prática e desenvolvimento sócio-territorial, são: identificar comunidades de prática reconhecidas e fomentadas a partir das intervenções de programas de desenvolvimento sócio-territorial, mapeando seus integrantes, suas características, suas estratégias de articulação interna e externa, e as maneiras pelas quais promovem aprendizagem baseadas em suas práticas; perceber as estratégias de articulação interna e externa entre antigas e novas comunidades e como elas se transformam ao longo dos processos de intervenção; e identificar em que medida o processo de aprendizagem fomentado por iniciativas que visam a promover o desenvolvimento sócio-territorial consegue gerar, aplicar e disseminar instrumentos de gestão e tecnologias sociais nos territórios em que atuam e com os quais se relacionam, de modo a consolidar processos de aprendizagem organizacional e contribuir para a sustentabilidade dos empreendimentos.

### *Comunidades de prática na formação de gestores, professores e como meio de refletir sobre novas metodologias de ensino e aprendizagem*

Um dos campos em que a compreensão das comunidades de prática revela potencial de contribuição é o da formação de gestores (sociais, públicos, de pequenas ou grandes empresas), consultores, professores ou pesquisadores, o que envolve a discussão sobre a concepção de metodologias de ensino-aprendizagem. Como evidenciam alguns estudos (ANTONELLO e RUAS, 2005; LUCENA e MELO, 2006; SCHOMMER e FRANÇA FILHO, 2006), as comunidades de prática formadas por gestores são altamente significativas para a aprendizagem desses profissionais, com potencial para promover aprendizagem tanto para os membros da co-

munidade quanto para a organização. Schommer e França Filho (2006), ao apresentarem a residência social, uma metodologia de formação de gestores sociais baseada na imersão em diferentes contextos de interação social, destacam, ainda, a relevância da integração entre ensino, pesquisa e extensão nas universidades, sobretudo em articulações multidisciplinares e multi setoriais, como oportunidade para interação entre comunidades de prática e formação de novas lideranças sociais.

Em tese de doutorado que estudou a formação de gestores públicos para atuar em carreiras especializadas do governo federal e de um governo estadual, Nicolini (2007) identificou a relevância da aprendizagem pela prática e pela participação periférica legítima em comunidades de prática, na formação profissional desses gestores. Já no âmbito do ensino à distância, modalidade em acelerado crescimento no Brasil, a possibilidade de formação de comunidades de prática virtuais e suas inter-relações com outras comunidades evidencia sua pertinência enquanto temática de estudo.

Souza-Silva (2005) aprofunda os desafios e as condições para a aprendizagem organizacional, ao explorar o contexto das organizações de ensino superior privadas e, mais especificamente, a formação de professores. Em trabalho mais recente, o mesmo autor (SOUZA-SILVA, 2006b) estuda de que maneira as comunidades de prática podem funcionar como contextos fecundos para que os docentes se aprofundem nos saberes pedagógicos essenciais. Outras pesquisas sobre o papel das comunidades de prática na formação de professores podem ser exploradas. Por exemplo, pode-se investigar se há diferenças significativas entre métodos de ensino-aprendizagem adotados por professores que participam de comunidades de práticas em relação a métodos adotados por docentes que não se engajam nessas estruturas sociais de partilha e geração de conhecimento, no âmbito das instituições de ensino.

Em outras palavras, explorar o papel das comunidades de prática como poderoso instrumento na formação de professores no ensino superior pode nos conduzir, indiretamente, a uma reavaliação sobre métodos tradicionais de ensino-aprendizagem e sobre o papel do professor em sala de aula, fazendo-o refletir sobre sua ação docente. Isso abre horizontes para reflexões sobre a possibilidade de o docente romper com o tradicional papel de autoridade suprema e incontestante, dono de todo o saber, para assumir-se numa função de facilitador do processo de aprendizagem em sala de aula. Tal mudança pressupõe uma postura que melhor incentiva o diálogo, os debates, as trocas de experiências e significados e, sobretudo, uma maior valorização do conhecimento prático, profissional e vivencial dos alunos, enriquecendo sobremaneira a negociação de significados.

### Comunidades de prática e cultura organizacional

Outra perspectiva de pesquisa refere-se ao relacionamento entre comunidades de prática e cultura organizacional. Por causa das singularidades e do caráter intimista das relações sociais e afetivas desenvolvidas entre seus participantes, as comunidades de prática terminam por estabelecer, ao longo do tempo, uma identidade mais intensa, um conjunto de perspectivas, valores e crenças comuns que influenciam a forma de agir de seus membros. Como essas pessoas são, também, membros da organização, e a cultura organizacional é um contínuo relacionamento dialético entre valores e práticas sociais existentes ao longo de sua história, pressupõe-se que os valores e crenças de uma comunidade de prática podem acabar por reforçar ou incorporar novos contornos à cultura da organização à qual ela está ligada. No entanto, essa afirmação necessitaria de fundamentações empíricas. Daí, a necessidade de se explorar melhor esse assunto por meio de pesquisa científica.

## Comunidades de prática, qualidade de vida no trabalho e aspectos emocionais

Mais uma idéia de pesquisa a ser encampada seria a de explorar o relacionamento entre a existência de comunidades de prática e a diminuição do *stress* na profissão. Tensão, pressão, ansiedade e preocupação são expressões típicas para caracterizar, hoje, o trabalho de profissionais inseridos em organizações contemporâneas. A carência de uma rede de relações mais intensa dentro do ambiente profissional, a falta de adequado *feedback*, reconhecimento e recompensa, bem como a constante sensação de estar sendo avaliado, são fatores que contribuem para o *stress* do profissional, promovendo a diminuição da sua qualidade de vida no contexto organizacional. Portanto, pesquisas que investigassem o papel das comunidades de prática, não só representando ambientes fecundos à formação e à aprendizagem, mas se constituindo num ambiente de mútuo apoio emocional (*holding environment*), poderia trazer progressos tanto para a teoria sobre aprendizagem organizacional, quanto para noções ligadas à qualidade de vida no trabalho. Nessa linha, o conhecer ganha diversas faces, sendo que a aprendizagem assume características não apenas técnicas, mas, também, comportamentais. Portanto, sob essa perspectiva, a compreensão da formação e da aprendizagem deixa de ser apenas orientada para a absorção de competências técnico-profissionais, integrando igualmente aspectos como a aprendizagem emocional.

## Comunidades de prática, abordagem sócio-prática da aprendizagem e estratégia como prática

Como nos mostram Didier e Lucena (2008), nesta edição da revista O&S, a aproximação entre estudos sobre aprendizagem organizacional e comunidades de prática e a abordagem da *estratégia como prática* podem gerar avanços na compreensão tanto da aprendizagem como da estratégia. A *estratégia como prática* prioriza a compreensão das práticas cotidianas nas organizações para compreender como os gestores ou praticantes *fazem a estratégia*, ou como as estratégias são construídas. O ponto de partida para compreender a estratégia migra do tradicional planejamento estratégico para as práticas cotidianas dos praticantes ou gestores. A ênfase dessa concepção à prática cotidiana acompanha tendência verificada nos estudos organizacionais e na abordagem sócio-prática da aprendizagem, em particular, no sentido de compreender fenômenos organizacionais - aprendizagem, inovação, cultura, estratégia - a partir das práticas situadas em certo contexto (GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998).

**Quadro 2: Possíveis Campos de Estudo com Base na Concepção de Comunidades de Prática**

<b>Temas</b>	<b>Descrição</b>
Comunidades de prática e desenvolvimento sócio-territorial	Pesquisas que explorem como as comunidades de prática podem contribuir com o processo de aprendizagem em situações complexas, envolvendo distintos atores e interesses em experiências que visam a promover o desenvolvimento sócio-territorial.
Comunidades de prática na formação de gestores, professores e como meio de refletir sobre novas metodologias de ensino-aprendizagem	Pesquisas que avancem na compreensão da comunidade de prática como uma estrutura social ideal de promoção de aprendizagem e formação de gestores (públicos, privados, sociais) e professores, promovendo a reflexão sobre metodologias de ensino aprendizagem.
Comunidades de prática e cultura organizacional	Pesquisas que aprofundem a questão de como as singularidades e o caráter intimista das comunidades de prática acabam por construir novos contornos à cultura organizacional.
Comunidades de prática, qualidade de vida no trabalho e aspectos emocionais	Pesquisas que explorem o papel das comunidades de prática não só orientadas para a absorção de competências técnico-profissionais, mas também capaz de integrar outros aspectos como a aprendizagem emocional e a promoção da qualidade de vida.
Comunidades de prática, abordagem sócio-prática da aprendizagem e estratégia como prática	Pesquisas que focalizem as práticas cotidianas na organização, observando como ocorrem os processos de aprendizagem e de construção das estratégias pelos <i>praticantes da estratégia</i> , no contexto das comunidades das quais participam.

Fonte: elaboração própria.

*Dilemas e Caminhos na Pesquisa sobre Comunidades de Prática*

Embora existam vários campos de pesquisa e temáticas que podem ser associadas ao estudo sobre comunidades de prática, há dilemas a serem foco das reflexões dos pesquisadores, bem como questões metodológicas a serem consideradas.

Antonacopoulou (2001) é uma das autoras que clamam pelo reconhecimento de que a aprendizagem é um processo, simultaneamente, social e psicológico, o que não chega a ser um ponto de discórdia entre diferentes autores e perspectivas. Na perspectiva sócio-prática, não se trata de deixar de reconhecer que o indivíduo aprende, mas enfatizar que o prioritário para se compreender aprendizagem - individual e organizacional - não são as estruturas cognitivas internas, mas os contextos e as interações sociais entre indivíduos que geram as oportunidades para que a aprendizagem ocorra (YANOW, 2000; ANTONACOPOULOU, 2001). No entanto, o fato de a maioria dos estudos a respeito de aprendizagem se fundamentar em perspectivas behavioristas e cognitivistas tem limitado a compreensão de elementos históricos, culturais, sociais e políticos e sua relação intrínseca com os contextos de interação sócio-prática nos quais a aprendizagem acontece. Por outro lado, estudos que partem das interações sócio-práticas para compreender aprendizagem e que não consideram elementos cognitivos e individuais, perdem em possibilidade de aprofundar sua compreensão do fenômeno da aprendizagem como um todo, sobretudo no que se refere às interações entre elementos

contextuais e características individuais.

Sem dúvida, processos de aprendizagem social têm a ensinar sobre aprendizagem individual e vice-versa (WEICK e WESTLEY, 2004). O mais comum, no entanto, é que os textos que privilegiam aspectos psicológicos ignorem aspectos sociais e culturais. O contrário também é verdadeiro. A tentativa parece, muitas vezes, a de convencer de que uma visão é superior à outra, ou mais completa; e um caminho para isso é desconsiderar outras contribuições e conhecimentos. Para Bastos, Gondim e Loiola (2004), a carência de abordagens que integrem os níveis individuais e organizacionais dá espaço para perspectivas unidirecionais, ou para visões simplistas da aprendizagem organizacional como somatório de aprendizagens individuais. Contu e Willmott (2000) defendem que nos estudos a respeito de aprendizagem sejam apreciadas distintas contribuições de diferentes tipos de conhecimento, ao invés de usar um único conjunto de critérios. Para os autores, mais importante do que responder à questão "Qual conhecimento é objetivamente verdadeiro?", talvez, seja questionar "Qual entendimento é intersubjetivamente valorável?" (SCHOMMER, 2005).

Uma tentativa de aproximação entre diferentes contribuições está nesta edição da Revista O&S, na qual Didier e Lucena (2008) propõem uma articulação entre as abordagens da aprendizagem pela prática, da aprendizagem pela experiência e a vertente de estudos em estratégia que define a *estratégia como prática*. Nos estudos da *estratégia como prática*, por sua vez, privilegiam-se contribuições da sociologia e da antropologia para compreender como as estratégias são formuladas e implantadas nas organizações.

Além da superação da dicotomia entre aprendizagem individual e social, ou dos processos cognitivos e sócio-práticos, outra dicotomia ainda não suplantada é a da reflexão X ação ou da teoria X prática. Embora já tenha sido tratada (e dada como superada) por vários autores, nas concepções cotidianas que fundamentam os desenhos curriculares, principalmente no ensino formal, essa distinção ainda prevalece. Também se observa essa dicotomia nas falas de gestores empresariais e governamentais, que se referem ao conhecimento produzido na academia como "teórico", no sentido de pouco aplicável ao cotidiano das organizações. A superação dessas dicotomias parece exigir a aproximação de diferentes atores e saberes em torno de práticas compartilhadas. Mais uma vez, a abordagem sócio-prática revela-se apropriada para contribuir com essa superação, uma vez que sua concepção de conhecimento pressupõe relação intrínseca entre agentes, atividades e os contextos de interação nos quais vivem (ARAUJO, 1998), além de perceber a aprendizagem como um aspecto de qualquer prática e não como uma prática distinta de outras (LAVE e WENGER, 1991). No mesmo sentido, lembramos das concepções do educador Paulo Freire, que utiliza a noção de *práxis* - síntese de ação e reflexão - como meio para a transformação do mundo (FREIRE, 1987), além do sociólogo Boaventura de Souza Santos, que concebe o conhecimento como algo intimamente ligado à trajetória, aos atos e escolhas de *quem conhece*. O que conhecemos é, pois, o que somos, o que praticamos (SCHOMMER, 2005).

### Surgimento espontâneo de comunidades de prática X possibilidades de incentivo e de controle pela organização formal

A pergunta postulada por Moura (2004), no título de seu trabalho "Somos uma comunidade de prática?", é oportuna para evidenciar um dos aspectos a serem esclarecidos na abordagem ao tema no Brasil. Muitos dos trabalhos que estudam experiências de aprendizagem utilizando o referencial de comunidades de prática apresentam dificuldades em evidenciar se o fenômeno estudado constitui ou não uma comunidade de prática. Cabe, pois, avançar na identificação de elementos que caracterizam uma comunidade de prática, quando e como se formam e como deixam de existir. Um dos elementos centrais para a caracterização de uma comunidade de prática, de acordo com Wenger (1998), é o engajamento espontâneo de seus membros. A natureza espontânea e auto-gerenciável das

comunidades de prática seria, precisamente, o elemento definidor de seu potencial para promover aprendizagem, uma vez que a aprendizagem está relacionada à identidade (o que somos) e ao significado dos conhecimentos que manifestamos.

Verifica-se, entretanto, crescente tendência de considerar grupos intencionalmente constituídos pela organização formal como comunidades de prática, como evidenciam os trabalhos de Ipiranga, Faria e Amorim (2008) e de Tremblay (2008), publicados nesta edição da Revista O&S. Há pesquisadores que problematizam o uso da idéia de comunidades de prática como mais um possível mecanismo de dominação nas organizações, já que as mesmas, embora tendam a surgir naturalmente e desenvolver seus próprios mecanismos de gestão, ao serem reconhecidas e fomentadas, poderiam ser cooptadas, manipuladas e controladas, de modo a tornarem-se aliadas para o alcance de objetivos organizacionais, o que evidencia um paradoxo (CONTU e WILLMOTT, 2000; MOURA e ANDRADE, 2006). Contu e Willmott (2000), ao comentar o artigo de Wenger e Snyder (2000), percebem uma tensão entre a idéia de que as comunidades de prática são auto-reguladas e resistentes à intervenção, e uma ambição prescritiva de gerenciá-las, pois seriam valorosas para a organização. Para Contu e Willmott (2000), a formulação de comunidade de prática de Wenger (1998) afasta-se da concepção original em Lave e Wenger (1991); na primeira formulação, a participação numa comunidade engajada em práticas que aspira a promover entendimento mútuo possui um propósito emancipatório. Já nas formulações subsequentes, a participação visa a melhorar a previsão e o controle para otimizar o desempenho (SCHOMMER, 2005).

Uma vez que se defenda que as organizações devem entender como as comunidades de prática funcionam para reconhecer esses processos, incentivá-los e dar suporte a eles, o *conhecer* ou *entender* o processo de aprendizagem passa a ser visto como recurso estratégico para a ação gerencial, como tecnologia visando à regulação e ao desempenho. Hildreth e Kimble (2004) chamam a atenção para a crescente tendência, nos últimos anos, de redefinir o conceito de comunidades de prática, de modo a torná-lo mais adaptável ao mundo dos negócios, destacando seus potenciais benefícios, bem como seu potencial para melhorar o desempenho e a competitividade das organizações (SMITH e MCKEEN, 2002). Para Contu e Willmott (2000), trata-se de um discurso que obtém receptividade de gestores e consultores, que costumam apreciar pacotes de idéias e tecnologias associadas, das quais se apropriam e vendem, prometendo resolver dilemas e dificuldades de gestão.

A produção a respeito de aprendizagem organizacional, nas suas várias abordagens, está repleta de estudos que identificam fatores que facilitam ou inibem a aprendizagem. São oferecidas inúmeras sugestões relativas aos instrumentos e contextos apropriados para que se facilite ou promova aprendizagem: que tipo de experiência se deve incentivar, o que evitar, como ensinar, como aprender. Wenger (1998) argumenta que comunidades de prática não são um modismo de *design*, uma nova forma organizacional ou um conjunto de conselhos pedagógicos a serem implementados. Referem-se a conteúdo e não a forma. Para Wenger e Snyder (2001), comunidades de prática formam-se naturalmente e não são planejáveis, mas podem ser reconhecidas, apoiadas e nutridas. Uma organização pode definir políticas e procedimentos aos quais as comunidades de prática estejam sujeitas, mas não é possível prever que práticas vão emergir em resposta a esses sistemas institucionais. Pode-se definir papéis, mas não as identidades que serão desenvolvidas a partir do desempenho desses papéis. Pode-se definir condições para a negociação de significado, não o significado em si. Pode-se desenhar processos de trabalho, não suas práticas. Pode-se desenhar um currículo, não a aprendizagem (WENGER, 1998). A habilidade de uma organização para aprofundar e renovar sua aprendizagem dependeria de fortalecer ou, pelo menos, não impedir a formação, o desenvolvimento e a transformação de comunidades de prática (WENGER, 1998; WENGER e SNYDER, 2000).



## Aprender e (é) praticar

Coerente com a perspectiva da aprendizagem em comunidades de prática, pode-se dizer que a melhor maneira de conhecer as práticas de uma comunidade é o engajamento na mesma. Para melhor compreender o repertório e os significados das práticas de uma comunidade, estimula-se que o pesquisador aproxime-se e conquiste legitimidade para participar, mesmo que em posição periférica, das práticas da comunidade estudada, embora nem sempre isso seja possível. Nesse sentido, para aprender sobre comunidades de prática, os pesquisadores precisam conhecê-las de perto, o que privilegia metodologias de pesquisa como observação participante e pesquisa-ação.

Conforme observam Easterby-Smith e Araújo (2001), processos de aprendizagem organizacional não são fáceis de serem investigados empiricamente, pois é difícil isolar os processos de aprendizagem em organizações complexas, devido aos vários níveis potenciais de análise e aos muitos conjuntos de atores envolvidos. Carecemos de estudos que detalhem mecanismos por meio dos quais ocorrem interações, troca de idéias, ampliação de perspectivas e intercâmbio de experiências no âmbito de uma comunidade de prática. Estudar microprocessos no ambiente organizacional exige estudos intensivos de casos. Se considerarmos que a aprendizagem é um processo, os estudos exigem uma abordagem longitudinal; fotografias de um momento tendem a ser pouco úteis (BASTOS, GONDIM e LOIOLA, 2004).

Para fazer avançar o conhecimento sobre o tema no Brasil, é importante que os pesquisadores e grupos de pesquisa dedicados ao mesmo compartilhem conhecimentos entre si e estudem o tema de maneira consistente, ao longo do tempo, definindo agendas compartilhadas de pesquisa, elaborando projetos e publicações em conjunto, bem como participando de eventos que gerem oportunidade para encontros, diálogos e confronto entre perspectivas. Evidencia-se a relevância da articulação nas fronteiras entre comunidades de prática - no âmbito da própria academia - entre pesquisadores, professores, estudantes, departamentos, escolas, áreas disciplinares, entre brasileiros e pesquisadores e grupos de outros países - bem como entre universidade e distintos setores da sociedade, ou, dito de outro modo, entre os saberes científicos e outros saberes presentes na sociedade.

Embora seja possível verificar, atualmente, tendência de crescimento da prática de publicações em conjunto, assim como estímulo a projetos em parceria entre pesquisadores e equipes multidisciplinares (URZÚA, 1998; YELLAND, 2001), na área de administração, há poucos grupos de pesquisa que compartilham recursos e aprendizagem entre seus membros. A maioria das pesquisas costuma ser proposta e conduzida por apenas um pesquisador, o que contraria ou dificulta a possibilidade de aprendizagem em torno de comunidades de prática formada por esses pesquisadores.

Como tentativa de síntese de dilemas e caminhos a serem considerados nas pesquisas sobre comunidades de prática no Brasil, apresentamos o quadro a seguir:

### Quadro 3 – Dilemas e Caminhos para Pesquisas sobre Comunidades de Prática

Relevância da articulação entre diferentes perspectivas e superação de dicotomias entre:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aspectos cognitivos e sociais da aprendizagem</li> <li>▪ aprendizagem individual e aprendizagem organizacional</li> <li>▪ contribuições de diferentes campos da ciência para a compreensão da aprendizagem</li> <li>▪ ação e reflexão; teoria e prática; conhecimento e prática; aprendizagem e atividades</li> </ul>
Dilema do surgimento e gestão de comunidades de prática	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formalidade X informalidade</li> <li>▪ surgimento espontâneo X possibilidade de fomento e de condições propícias ao seu surgimento e desenvolvimento</li> <li>▪ natureza auto-gerenciável e emancipatória X possibilidade de cooptação e controle pela organização</li> <li>▪ interesses de indivíduos e grupos X interesses organizacionais</li> </ul>
Aspectos metodológicos relativos à pesquisa sobre comunidades de prática	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ engajamento em comunidades de prática para compreensão de seus processos de aprendizagem</li> <li>▪ privilégio a métodos que priorizem engajamento, como observação participante e pesquisa-ação, ou estudo intensivo de casos, acompanhando microprocessos organizacionais, em estudos longitudinais</li> <li>▪ articulação nas fronteiras entre comunidades de prática (de pesquisadores entre si e com outros campos de conhecimento)</li> <li>▪ estudo consistente do tema por grupos de estudo, ao longo do tempo</li> <li>▪ articulações entre diferentes campos do conhecimento científico e não-científico</li> </ul>

Fonte: elaboração própria.

### Considerações Finais

A aprendizagem organizacional, desde os anos 1990, tem se configurado como uma fértil área de pesquisa no âmbito dos estudos organizacionais. No início da nossa década, novas compreensões sobre o fenômeno da aprendizagem têm se desenhado a partir de perspectivas e abordagens originais. Uma vertente que tem ganhado destaque é a sócio-prática, que privilegia o conhecimento em sua dupla natureza (explícita e tácita) e assinala que a aprendizagem acontece de forma mais integral por meio dos contextos sócio-interacionais, nos quais as pessoas partilham e aprimoram entre si vivências, informações e competências. Assim, a aprendizagem não é vista apenas como um exercício cognitivo, mas, também, sócio-sensorial. É no âmbito da abordagem sócio-prática da aprendizagem que emerge a noção de comunidade de prática.

Como vimos neste trabalho, a comunidade de prática tem sido considerada uma estrutura social ideal de promoção da aprendizagem. Apesar de desfrutar de uma importância central nas discussões sobre aprendizagem organizacional em muitos trabalhos de pesquisa na Europa, Estados Unidos, Canadá e Itália, dentre outros países, no Brasil, a literatura sobre esse assunto ainda se apresenta incipiente.

Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo apresentar um quadro panorâmico (sem ser exaustivo) das pesquisas que estão sendo conduzidas sobre esse assunto, tentando traçar um desenho do estado da arte no Brasil. Além disso, buscou apontar elementos para uma agenda de pesquisa, com vistas a promover reflexão e aprofundamento a respeito desse conceito, a partir de diferentes perspectivas temáticas e metodológicas.

### Referências

ALVESSON, M. e KÄRREMAN, D. Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, v.38, n.7, p.995-1018, 2001.

- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: O caso de três grandes bancos varejistas. In: M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, et al (Ed.). *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001, p.263-292.
- ANTONELLO, C. S. *Alternativas de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho: uma contribuição no desenvolvimento de competências* (Tese de doutorado). UFRGS/PPGA, Porto Alegre, 2004.
- ANTONELLO, C. S. A produção brasileira em aprendizagem nas organizações: uma metatriangulação: Projetos de pesquisa. Currículo do Sistema Lattes. 2008. <http://buscatextual.cnpq.br>, Acesso em 12 Fev 2008.
- ANTONELLO, C. S. e RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Salvador: *Anais do ENANPAD*, 2002.
- ANTONELLO, C. S. e RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. *Revista de Administração Contemporânea*, v.9, n.2, p.35-58, 2005.
- ARAUJO, L. Knowing and learning as networking. *Management Learning*, v.29, n.3, p.317-336, 1998.
- ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1978.
- BASTOS, A. V. B., GONDIM, S. M. G. e LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *R.Adm - Revista de Administração*, v.39, n.3, p.220-230, 2004.
- BELL, D. *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*. New York: Basic Books, 1973.
- BIERLY, P. E., KESSLER, E. H. e CHRISTENSEN, E. W. Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, v.13, n.6, p.595-618, 2000.
- BLACKER, F. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, v.6, n.6, p.1021-1046, 1995.
- BOLZANI-JÚNIOR, G. M. *Aprendizado em comunidades de prática como fator estruturante de processos participativos de inovação e desenvolvimento local. Estudo de caso: a implantação da metodologia DTR em São Mateus do Sul - PR*. (Dissertação de mestrado). CEFET-PR, Curitiba, 2004.
- BROWN, J. S. e DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: Toward an unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, v.2, n.1, p.40-57, 1991.
- BROWN, J. S. e DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, v.12, n.2, p.198-213, 2001.
- CABELLEIRA, D. M. Comunidades de prática: conceitos e reflexões para uma estratégia de gestão do conhecimento. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Rio de Janeiro: *Anais do ENANPAD*, 2007.
- CHRISTOPOULOS, T. P., DINIZ, E. H. e WILNER, A. Economia em comunidades. *GV executivo*, v.4, n.2, p. 17-21, 2005.
- CONTU, A. e WILLMOTT, H. Comment on Wenger and Yanow. Knowing in practice:

a 'delicate flower' in the organizational learning field. *Organization comment*, v.7, n.2, p.269-276, 2000.

CORREIA, F. B. D. C. *Aprendizagem de integrantes de organizações não-governamentais na relação com consultores organizacionais* (Dissertação de mestrado). PROPAD, UFPE, Recife, 2008.

CYERT, R. e MARCH, J. G. *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DE GEUS, A. P. Planning as learning. *Harvard Business Review*, v.66, n.2, p.70-75, 1988.

DIDIER, J. M. D. O. L. e LUCENA, E. D. A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *Organizações e Sociedade*, v.15, n.44, Jan./Mar., 2008.

EASTERBY-SMITH, M. e ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, et al (Ed.). *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001, p.15-38.

EASTERBY-SMITH, M., CROSSAN, M. e NICOLINI, D. Organizational learning debates: Past, present and future. *Journal of Management Studies*, v.37, n.6, p.783-796, 2000.

EASTERBY-SMITH, M., SNELL, R. e GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice? *Management Learning*, v. 29, n.3, p.259-272, 1998.

FORUM, T. Comunidades de prática: Terra Forum Consultores. 2008. <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/>. Acesso em 12 Fev. 2008.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GARRAT, B. The learning organization: 15 years on: some personal reflections. *The Learning Organization*, v.6, n.5, p.202-206, 1999.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v.73, n.4, p.78-91, 1993.

GAZZOLI, P. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos comuns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Salvador: *Anais do ENANPAD*, 2006.

GHERARDI, S. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? *Organization Studies*, v.20, n.1, p.101-124, 1999.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, v.54, n.1, p.131-139, 2001.

GHERARDI, S. e NICOLINI, D. The organizational learning of safety in communities of practices. *Journal of Management Inquiry*, v.9, n.1, p.7-18, 2000.

GHERARDI, S., NICOLINI, D. e ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, v.29, n.3, p.273-297, 1998.

GODOY, A. S. A produção brasileira em aprendizagem nas organizações: uma metatriangulação: Projetos de pesquisa. Currículo do Sistema Lattes. 2008. <http://buscatextual.cnpq.br>, Acesso em 12 Fev 2008.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro:

Campus, 1997.

HILDRETH, P. M. e KIMBLE, C. *Knowledge networks: innovation through communities of practice*. London: Idea Group Publishing, 2004.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, v.2, n.1, p.88-115, 1991.

HUMES, L. L. e REINHARD, N. A adoção do software livre na Universidade de São Paulo. *RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v.41, n.3, 2006.

HYLAND, T. e MATLAY, H. Small business, training needs and vet provision. *Journal of Education and Work*, v.10, n.2, p.129-139, 1997.

IPIRANGA, A. S. R., FARIA, M. V. C. M. e AMORIM, M. A. A comunidade de prática da rede NÓS: colaborando e compartilhando conhecimentos sobre os arranjos produtivos locais. *Organizações e Sociedade*, v.15, n.44, Jan./Mar., 2008.

IPIRANGA, A. S. R., MENEZES, R. B. D., MATOS, J. L. A. e L, M. G. L. Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. *Anais do ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad*. Atibaia, São Paulo: ANPAD, 2004.

JONES, S. *Developing a learning culture: empowering people to deliver quality, innovation and long-term success*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1996.

LAVE, J. e WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LUCENA, E. D. A. O papel da aprendizagem de executivos na administração estratégica de organizações do setor da hospitalidade: Currículo do Sistema Lattes 2008. <http://buscatextual.cnpq.br>, Acesso em 12 Fev 2008.

LUCENA, E. D. A. e MELO, J. F. B. O papel de uma comunidade de prática na aprendizagem de gerentes de agências bancárias. X Colóquio Internacional sobre Poder Local. Salvador: *Anais do X Colóquio Internacional sobre Poder Local: desenvolvimento e gestão social de territórios*, 2006.

MOURA, G. L. Somos uma comunidade de prática? Um estudo de caso envolvendo aprendizagem e consultores organizacionais. *Anais do ENEO*. Atibaia, São Paulo: ANPAD, 2004.

MOURA, G. L. e ANDRADE, L. M. C. D. O. O "paradoxo" e a "galinha": o controle organizacional e as comunidades de prática, *Organizações e Sociedade*, v.13, n.36, p.27-43, 2006.

NICOLINI, A. M. *Aprender a governar: a aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de estado*. (Tese de doutorado). NPGA/UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. 205 p.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, v.5, n.1, p.14-37, 1994.

O' RELLY, C. A. e CHATMAN, J. A. Culture as social control: corporations, cults and commitment. In: B. M. Staw e L. L. Cummings (Ed.). *Research in organizational behaviour*. Greenwich: Jai Press, 1996, p.157-200.

POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

REVANS, R. *The origins and growth of action learning*. Bromley: Chartwell Bratt, 1982.

SCHOMMER, P. C. *Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade* (Tese de doutorado). FGV/EAESP, São Paulo, 2005. 341 p.

SCHOMMER, P. C. Projeto de pesquisa: Comunidades de prática como bases da aprendizagem em processos de desenvolvimento sócio-territorial: Currículo do Sistema Lattes 2008. <http://buscatextual.cnpq.br>, Acesso em 12 Fev 2008.

SCHOMMER, P. C. e FRANÇA FILHO, G. C. A metodologia da residência social e a aprendizagem em comunidades de prática. X Colóquio Internacional sobre Poder Local. Salvador: *Anais do X Colóquio Internacional sobre Poder Local: desenvolvimento e gestão social de territórios*, 2006.

SMITH, H. A. e MCKEEN, J. D. Creating and facilitating communities of practice. In: C. W. Holsapple (Ed.). *Handbook on knowledge management: knowledge matters*. Berlin: Springer Verlag, v.1, 2002.

SOUZA-SILVA, J. C. *Aprendizagem organizacional: condições e desafios para o desenvolvimento de comunidades de prática em organizações de ensino superior*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. 281 p.

SOUZA-SILVA, J. C. New ways of learning: the role of communities of practice. An interview with Etienne Wenger. *Organizações e Sociedade*, v.13, n.38, p.161-164, 2006a.

SOUZA-SILVA, J. C. Qual a relevância dos saberes pedagógicos para o professor do ensino superior? *Presente: Revista de Educação*, v.14, n.04, p.30-33, 2006b.

SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem numa perspectiva sócio-prática e seus impactos sobre a criatividade organizacional: UNIFACS: 20 p. 2007a.

SOUZA-SILVA, J. C. *Aprendizagem organizacional: Desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática*. Salvador: Editora Conhecimento Superior, 2007b.

SOUZA-SILVA, J. C. Conditions for the emergence of communities of practice in private higher education organizations. 2007 Annual Meeting of Academy of Management. Philadelphia: The George Washington University, 2007c.

SOUZA-SILVA, J. C. e DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. X Colóquio sobre Poder Local: desenvolvimento e gestão social de territórios. Salvador: *Anais do X Colóquio sobre Poder Local*, 2006.

SOUZA-SILVA, J. C. e DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, v.47, n.3, p.53-65, 2007.

SWAN, J., SCARBROUGH, H. e ROBERTSON, M. The construction of communities of practice in the management innovation. *Management Learning*, v.33, n.4, p.477-496, 2002.

TAVARES, M. D. G. D. P. e GROPP, B. M. C. *Comunidade de prática: gestão do conhecimento nas empresas*. São Paulo: Trevisan, 2006. 120 p.

TREMBLAY, D.-G. Communities of practice: what are the conditions for implementation in a virtual multi-organization community? *Organizações e Sociedade*, v.11, n.31, p.25-39, 2004.

TREMBLAY, D.-G. Communities of practice and clustering. X Colóquio Internacional sobre Poder Local: desenvolvimento e gestão social de territórios. *Anais do X Colóquio Internacional sobre Poder Local*. Salvador, 2006.

TREMBLAY, D. G. Virtual communities of practice. *Organizações e Sociedade*, v.15, n.44, Jan./Mar., 2008.

TSOUKAS, H. Do we really understanding tacit knowledge. In: M. Easterby-Smith e M. A. Lyles (Ed.). *The blackwell handbook of organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.

- TURNER, B. *Rethinking organizations: organizational learning in the nineties*. Paper Presented at EFMD Research Conference. Isida, Palermo, 1991.
- URZÚA, R. *The management of scientific and technological university research*. Regional Overview: Latin America and the Caribbean UNESCO/SIDA Forum for Research Management. Paris: UNESCO/SIDA 1998.
- VIEIRA, N. D. S. *Aprendizagem em consultoria organizacional realizada em ongs: uma investigação sobre os aprendizados obtidos pelos consultores que atuam neste campo peculiar e multifacetado*. (Dissertação de mestrado). PROPAD, UFPE, Recife, 2008.
- VIEIRA, N. D. S., FEITOSA, M. G. G. e CORREIA, F. B. D. C. *Há vantagens em se compartilhar conhecimentos entre consultores? Comunidades de prática de consultores: um estudo de caso na região metropolitana de Recife/PE*. ENANPAD 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- WANG, C. L. e AHMED, P. K. Organizational learning: a critical review. *The Learning Organization*, v.10, n.1, p.8-17, 2003.
- WEICK, K. E. e WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: S. R. Clegg, C. Hardy, et al (Ed.). *Handbook of organization studies*. São Paulo: Atlas, 2004, p.361-88.
- WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- WENGER, E. Communities of practice and social learning systems. In: D. Nicolini, S. Gherardi, et al (Ed.). *Knowing in organizing: a practice-based approach*. New York: M.E Sharper, 2003.
- WENGER, E., MCDERMOTT, R. e SNYDER, W. M. *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- WENGER, E. e SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, v.78, n.1, p.139-145, 2000.
- WENGER, E. C. e SNYDER, W. M. *Comunidades de prática: a fronteira organizacional*. In: A. O. H. B. Review (Ed.). Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.9-26.
- YANOW, D. Seeing organizational learning: a 'cultural' view. *Organization articles*, v.7, n.2, p.247-268, 2000.
- YELLAND, R. Current work on university research management. UNESCO Forum on Research Management. Paris: *Anais of the UNESCO Forum on Research Management*, 2001.