ISSN
0034-7612

RAP
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

# Somos uma comunidade de prática?*

Guilherme Lima Moura**

**Sumário:** 1. Introdução; 2. Aprendizagem organizacional: um campo de muitas (in) definições; 3. O que seriam as comunidades de prática?; 4. Estratégia metodológica de pesquisa; 5. Análise do caso; 6. Conclusão.

**Summary:** 1. Introduction; 2. Organizational learning: a field of many (in)definitions; 3. What do communities of practice mean?; 4. Methodological strategy of research; 5. Case study; 6. Conclusion.

**Palavras-chave:** comunidade de prática; aprendizagem organizacional; conhecimento; prática.

**Key words:** community of practice; organizational learning; knowledge; practice.

Este artigo analisa a caracterização de um possível caso de CdP, em comparação com outros tipos de arranjos grupais presentes nas organizações, de acordo com a definição fundadora de Ettiene Wenger. Trata-se de um estudo de caso sobre uma empresa de consultoria organizacional que há mais de 10 anos realizava — e publicava em livro — uma pesquisa em que fazia a intrigante pergunta: "somos uma comunidade de prática?". Uma década depois, voltou-se a essa empresa para fazer às pessoas que com ela se relacionam a mesma pergunta (e outras mais), que pudessem contribuir para a identificação mais precisa das CdPs. Na conclusão este artigo revela que os entrevistados, mesmo identificando em sua experiência profissional diversos elementos que são típicos das CdPs, não se consideram efetivamente uma CdP. Diante de tal negativa, fica a pergunta: será possível realmente a existência de comunidades de prática em organizações da produção e do trabalho?

* Artigo recebido em maio e aceito em dez. 2008.
** Mestre. Professor assistente da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE/CAA/Núcleo de Administração e Economia), pesquisador da UFPE/CCSA/DCA/Propad/Ecco, doutorando da UFPE/CAC/Departamento de Letras/PPG Letras. Endereço: Av. Presidente Kennedy, 7770, ap. 102 — Candeias — CEP 54430-971, Jaboatão dos Guararapes, PE, Brasil. E-mail: glmoura@gmail.com.



FGV
EBAPE

**Are we a community of practice?**
In spite of the growing number of discussions about communities of practice in organizational theory, there have been still few academic studies on this subject in Brazil. As empirical basis, this paper takes the example of a consulting firm that had conducted and published a research on communities of practice, 10 years earlier, and had asked itself: "are we a community of practice?" The author addressed people still working at that company, asking them the same question (and others) to improve the understanding on the meaning of a community of practice. In conclusion, the research shows that the interviewees, even identifying in their professional experience typical elements of the communities of practice, do not consider the organization, in fact, a community of practice. At last, the question remains: are there really communities of practice in production and work organizations?

## 1. Introdução

Valença & Associados Aprendizagem Organizacional (V&A) é uma empresa de consultoria organizacional sediada em Recife, Pernambuco, fundada em 1978 por Antônio Carlos Valença (Valença), doutor em comportamento organizacional pela Case Western Reserve University, EUA. Seus trabalhos são basicamente voltados para o desenvolvimento de pesquisas qualitativas, consultorias em estratégia empresarial, programas de treinamento de competências, criação e aplicação de metodologias experimentais de aprendizagem reflexiva. Sua referência teórica baseia-se principalmente na pesquisa e métodos de intervenção organizacional desenvolvidos por Chris Argyris e Donald Schön, sob o título de *Ciência da ação* (Valença, 1997; V&A, 2004).

Em 1995 V&A publicou um livro (Valença & Associados, 1995) em que apresenta uma pesquisa intitulada "somos uma comunidade de prática?", iniciada em 1993 e realizada pelos consultores e pelos estudantes de seu programa de formação em consultoria organizacional envolvidos com a empresa na época. Em 2003, portanto, passada uma década do início daquela pesquisa, tivemos a oportunidade de ir à empresa para fazer, às pessoas que com ela se relacionavam nesse outro momento, a mesma pergunta — e outras mais — que pudessem contribuir para ampliar o entendimento sobre o que são comunidades de prática (CdPs). A intenção desse esforço de pesquisa era analisar tal fenômeno, valendo-se da rica experiência de uma empresa de consultoria organizacional que já se questionava, e refletia, há mais de 10 anos se é — ou não — uma comunidade de prática.

O estudo de caso originou um artigo apresentado em 2004 no III Eneo, que também é a base deste artigo, revisitado e revisado após três anos. Na-

quela época, um levantamento nos anais dos Enanpads e Eneos dos sete anos anteriores (período em que os anais estavam disponíveis no formato digital) apontou que na área de administração no Brasil ainda vinham sendo realizados poucos estudos sobre o tema, embora sua origem remonte ao início dos anos 1990 (Lave e Wenger, 1991). Em todos os Enanpads, de 1997 a 2003, apenas dois trabalhos haviam sido publicados tendo as CdPs como perspectiva principal (Antonello e Ruas, 2002; Gropp, 2003). E apenas outros cinco trabalhos chegavam simplesmente a citar, sem qualquer detalhamento ou intenção conceitual maior, a expressão "comunidade de prática" (Bernardes, 1998, 1999; João, 2001; Cauduro, 2002; Melo, 2002). Nos dois Eneos, realizados em 2000 e 2002, apenas dois trabalhos apresentados nesse último ano faziam breve referência ao assunto, com uma ou outra definição (Silva, 2002; Guimarães, 2002). Desde essa época, pouca coisa mudou, e o estado da arte sobre o assunto apresenta ainda hoje pouco volume de publicação. "No Brasil, o tema é ainda pouco difundido, pesquisado e explorado" (Souza-Silva e Schommer, 2006:57), embora tenha havido algumas novidades no período (como Ipiranga et al., 2004; Moura, 2004; Moura e Andrade, 2006; Tremblay, 2004; Gazzoli, 2006; Christopoulos e Diniz, 2006; Vieira, Feitosa e Correia, 2007).

Este artigo se justifica: devido à relevância do tema das CdPs, que traz consigo interessantes questões sobre aprendizagem organizacional; pela pouca atenção dada na academia em administração no Brasil ao tema; e pela riqueza do caso em análise, que traz à tona pioneiramente interessantes aspectos de caracterização das CdPs. Consequentemente, ele analisa a caracterização de um possível caso de CdP, em comparação com outros possíveis arranjos grupais presentes nas organizações, à luz da definição fundadora de Ettiene Wenger. Além disso, este artigo pretende inspirar novas questões interessantes para outras reflexões e iniciativas de pesquisa.

O texto se organiza da seguinte maneira: primeiramente, evidenciam-se alguns conceitos relevantes sobre a AO, destacando-se sua diversidade temática e sua relação com o fenômeno das CdPs. Em seguida, sintetiza-se o conceito de CdP, com base especialmente na leitura de Etienne Wenger, um dos criadores do conceito e da própria expressão "comunidade de prática". Na sequência, parte-se para as etapas que se voltam à análise de campo, primeiramente fazendo-se a descrição da estratégia metodológica adotada e, logo após, tratando-se da análise do caso propriamente dita. Tal análise é apresentada em três momentos: inicialmente, resgatam-se de modo sintético as questões da pesquisa realizada por V&A em 1993; depois, trata-se do que se passou nos 10 anos que separam aquele momento do atual; por fim, analisa-se o conjunto das novas respostas obtidas, após uma década, à pergunta norteadora: somos

uma comunidade de prática? Destaque às reflexões sobre desafios e dificuldades na criação e manutenção de CdPs. Finalmente, nas conclusões, a resposta "não" para a pergunta em questão.

## 2. Aprendizagem organizacional: um campo de muitas (in)definições

Provavelmente não é possível desvincular o universo especulativo acerca do fenômeno das CdPs do contexto das discussões sobre a aprendizagem. E como, em geral, nos estudos organizacionais as CdPs emergem como objeto de interesse a partir de sua relação com as organizações da produção e do trabalho, é natural que tal vínculo temático facilmente se especialize nas diversas questões normalmente agrupadas no campo de estudos conhecido como aprendizagem organizacional (AO), em particular entre aquelas que propõem novas noções sobre as relações de construção compartilhada de conhecimento.

> Tais comunidades têm sido identificadas como desempenhando um crítico papel na promoção da aprendizagem a partir da perspectiva socioprática, tendo alcançado, assim, destaque na literatura acadêmica internacional relacionada à aprendizagem organizacional.
>
> (Souza-Silva e Schommer, 2006:157)

Campo de estudos em franca expansão, tendo recebido nos últimos anos crescente atenção dos estudos organizacionais, há de se ressaltar que a AO pode ser também reconhecida como área bastante heterogênea, porquanto marcada por diversos conflitos e contradições teórico-epistemológicos.

Como um possível "marco zero" histórico do campo, destaca-se a primeira obra publicada por Argyris e Schön, em sua recente fase chamada de ciência de ação: *Theory in practice: increasing professional effectiveness*, em 1974. De fato, as muitas definições que dão ao campo da AO uma grande diversidade têm em Argyris e Schön, sobretudo com *Organizational learning: a theory of action perspective*, 1978, um ponto de partida conceitual sobre o qual, ainda hoje, muitos debates têm se desenvolvido acerca das variadas dimensões que cercam a perspectiva dos dois autores (Valença, 1997:11; Antal et al., 2001: 921).

Fleury e Fleury (2001), por exemplo, classificam em quatro as definições relacionadas à AO: processo de identificação e correção de erros (com Argyris, em 1978); processo de aperfeiçoamento das ações pelo melhor conhecimento e compreensão (com Fiol e Lyles, em 1985); organizações que aprendem a

criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights* (com Garvin, em 1993); e organizações que estão continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro (com Senge, em 1990) (Fleury e Fleury, 2001:30).

De acordo com Antal e colaboradores (2001:921), uma outra dimensão do conceito de AO refere-se à sua relação com a mudança. Assim, há autores que, a partir de uma perspectiva mais psicológica, associam a aprendizagem a mudanças comportamentais duradouras. Tais mudanças seriam indicadoras de que teria ocorrido a aprendizagem. É o caso de Maier, Prange e Rosenstiel (Dierkes et al., 2001). Já Child e Heavens (Dierkes et al., 2001) acreditam que mudanças podem existir sem necessariamente ser resultado de aprendizagem, como no caso de adaptações a condições ambientais em processos isomórficos que podem ocorrer sem induzir à aprendizagem. E outra perspectiva interessante é a de Antal e Krebsbach-Gnath, segundo a qual a aprendizagem pode apontar para a decisão de não mudar (Dierkes et al., 2001).

Há ainda outro aspecto relevante sobre o qual tem havido distinções epistemológicas fundamentais para o entendimento da AO: o seu nível de análise. Alguns autores discordam do nível de análise individual adotado por Argyris e Schön, que concebem o indivíduo como o agente-chave da AO. É o que ocorre, por exemplo, com os pesquisadores que seguem a escola de March, que não negam a condição dos indivíduos como agentes primários nos processos de aprendizagem, mas salientam o papel das regras e procedimentos operacionais e das estruturas como veículos de aprendizagem. Outros, como Merkens, Geppert e Antal, ampliam o nível de análise para o da organização, ao considerarem que a AO está essencialmente baseada na cultura organizacional. Outros ainda, como Czarniawska, autora inspirada numa visão antropológica, acham mais apropriado considerar as relações, e não os indivíduos, como unidades-chave da vida (Antal et al., 2001:922; Dierkes et al., 2001; Easterby-Smith, Snell e Gherardi, 1998:263-265).

Tal diversidade é ainda bem retratada por Antal e colaboradores (2001), em sua análise da evolução do campo de estudo da AO. Esses autores mostram como os estudos organizacionais na área progrediram e quais os desafios diante dos quais se encontram, identificando-os em oito dimensões (contexto cultural de pesquisa; tradições intelectuais de pesquisa; relação entre teoria e prática; tipos de organizações estudadas; processos e modelos de AO; agentes de AO; aspectos do tratamento da AO na literatura; e tendências nas práticas de AO) ao longo de quatro grandes períodos: de suas origens nos anos 1960 e 1970, passando por uma etapa denominada velha fase, nos anos 1980, e por

uma terceira etapa durante os anos 1990, até uma quarta fase, que os autores chamaram de desafios emergentes da atualidade (Antal et al., 2001:925).

Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998) também realizaram um interessante estudo sobre o campo de estudo da AO, no qual classificaram em dois grupos — chamados pelos autores de mundo corporativo e mundo acadêmico — as principais divergências sobre a AO. No mundo corporativo teria havido a influência de alguns poucos livros — entre os quais se destaca Senge (2001) — que teriam se expandido entre os chamados praticantes e gerado oportunidades de trabalho para diversos consultores. Já no mundo acadêmico, de modo diferente, a AO teria se desenvolvido a partir da adoção do tema por parte de muitas disciplinas associadas a gerenciamento e negócios (Easterby-Smith, Snell e Gherardi, 1998:260).

Somam-se ainda a essas questões outras tantas, como a dos ciclos de aprendizagem; das competências; das redes; e das CdPs (Antal et al., 2001:922; Easterby-Smith, Snell e Gherardi, 1998:268), estas últimas o nosso objeto de estudo, particularmente trazendo à reflexão a capacidade que tais grupos teriam de promover ambiência favorável à reflexão sobre a prática (Valença & Associados, 1995).

> O conceito de prática presente na perspectiva de comunidades de prática tal como apresentada originalmente por Lave e Wenger, implica num fazer que é determinado por um contexto histórico e social e que por sua vez é responsável pela estrutura e significados que lhe são atribuídos. Nesse sentido podemos dizer que uma prática é sempre uma prática social. E que as comunidades de prática são os territórios onde o senso comum através do engajamento mútuo permitem elucidar o caracter social e negociado entre o tácito e o explícito nas nossas vidas.
>
> (Gropp, 2003:2)

## 3. O que seriam as comunidades de prática?

Mas, então, o que é uma CdP? Será apenas mais um modismo sobre fenômenos organizacionais? Sob que condições ela se estabelece? Trata-se de um ambiente de "prática comum", portanto "prática compartilhada", como o nome sugere? Sob que condições se dariam esse compartilhamento de prática? E o que acontece com os interesses pessoais de quem vai ao grupo e sua relação com o dar/receber conhecimento?

O primeiro uso conhecido da expressão "comunidade de prática" é atribuído aos pesquisadores sociais Lave e Wenger (1991), que as definem como organizações informais naturalmente formadas entre praticantes de dentro e de fora das fronteiras de organizações formais. Foram eles que cunharam a expressão *community of practice* para descrevê-las (Lave e Wenger, 1991; Yi, 2002:105; Wenger, 2007:161).

A despeito dessa origem, a referência às ideias que ela representa para esses autores aparece também em outros estudos, eventualmente sob outras denominações. Alguns estudiosos se referem, por exemplo, à "comunidade de aprendizagem", outros ainda utilizam "comunidade de conhecimento", "comunidade de prática social", e ainda "comunidade de saber" (Yi, 2002; Antonello e Ruas, 2002; Valença & Associados, 1995). No caso específico de Argyris (1981, citado por Valença & Associados, 1995:61), ele já usava tal expressão bem antes de 1991, ao se referir aos grupos de aprendizagem e à ciência da ação, como consta neste trecho:

> A ciência da ação está orientada para a reflexão pública sobre a prática, a bem da aprendizagem. Um enfoque freqüente da reflexão da ciência da ação é a reconstrução e a crítica de regras e normas de investigação criadas costumeiramente na comunidade de prática, na medida em que isso determina a capacidade do sistema para aprender.

Esses autores também se referem ao que Argyris (1980, citado por Valença & Associados, 1995:55-56) denominou "comunidade justa", baseada em princípios de equidade e democracia; causalidade e responsabilidade pessoais; responsabilidade de todos pelo bem-estar de todos; promoção e criação de um clima de confiança; e elevação dos fenômenos ao nível de um grupo verdadeiro, segundo o qual dentro do grupo os raciocínios são "(...) exteriorizados, ouvidos e discutidos de modo amadurecido". Portanto, de acordo com Valença & Associados (1995:50), "(...) o que caracteriza uma comunidade de prática é a reunião de profissionais de atividades comuns ou próximas, dispostos a regular sua prática, de acordo com as mesmas normas de conduta e de proficiência operativa".

Deve ser dito aqui, apenas *en passant*, que um olhar panorâmico aos estudos organizacionais sobre o tema revelará uma abordagem predominantemente funcionalista sobre as relações interpessoais no âmbito organizacional, e mesmo sobre a noção de conhecimento. Em outras palavras, raramente as CdPs têm sido estudadas numa perspectiva crítica. Embora os próprios Lave e

Wenger (1991:98, tradução nossa) reconheçam, em algum grau, a dimensão poder, como neste trecho:

> Uma comunidade de prática é uma intrínseca condição para a existência de conhecimento, não apenas porque ela providencia um suporte interpretativo necessário para dar sentido à sua herança. A participação na prática cultural na qual qualquer conhecimento ocorre é um princípio epistemológico de aprendizagem. A estrutura social de sua prática, suas relações de poder, e suas condições para legitimação definem possibilidades para a aprendizagem.

Uma reflexão mais atenta sobre a dimensão do controle organizacional, presente na relação desses grupos com as organizações da produção e do trabalho, pode levar à conclusão de que há aí um paradoxo que inviabiliza o próprio conceito de CdP, sobretudo quando ela é considerada a "galinha dos ovos de ouro" das empresas.[1]

> Eis aí o paradoxo da gestão das CdPs pelas organizações, ao qual se referem Wenger e Snyder (2001) (...). O paradoxo é: ao gerir-se uma CdP, ela deixa de existir. Para os autores, a solução recomendada: identificá-las → oferecer-lhes infra-estrutura → analisar seu valor → integrá-las à organização. Numa palavra, construir uma cultura organizacional que incentive, aprove, estruture e controle esse tipo de grupo na organização, aproveitando seu potencial de criação e aprendizagem. Para nós, a questão inevitável: gerir uma CdP que continue uma CdP é querer "fritar os ovos sem quebrar a casca".
>
> (Moura e Andrade, 2006:40-41)

Não obstante, para além dessas questões de filiação ideológico-epistemológicas, deve-se a Wenger a continuidade sistemática de estudos sobre as CdPs que formaram um lastro conceitual útil à análise de um fenômeno, cuja existência é devidamente sustentada em sua obra, e que neste artigo comporá a base teórica no confronto com o caso em estudo.

Wenger (2007) define as CdPs simplesmente como "*groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly*". Ou nessa outra passagem: "*It is a group of people*

[1] Registro aqui minha aderência preferencial a essa perspectiva, embora reconheça que aqui o foco especulativo é de outra natureza, também útil em suas reflexões sobre a prática e sua relação com o mundo do trabalho.

*who share a practical challenge, and in the context of interacting regularly, learn from and with each other, how to address the challenge they face. In other words they develop a shared practice*" (Wenger, 2007). Ou ainda, com a colaboração de Snyder (2001:10-11):

> Em síntese, são grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. (...) Inevitavelmente (...) seus participantes compartilham experiências e conhecimento com liberdade e criatividade, incentivando novas abordagens para os problemas.

Para ambos (Wenger e Snyder, 2001:13), as CdPs "(...) diferem de outras formas de organização, de várias maneiras". No quadro estão as diferenças básicas entre elas e outros três tipos de grupos comumente encontrados nas empresas. Nele observamos resumidamente as particularidades das CdPs.

**Diferentes grupos e suas principais características comparadas**

| Grupo | Qual é o objetivo? | Quem participa? | O que têm em comum? | Quanto tempo duram? |
|---|---|---|---|---|
| Comunidade de prática | Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos. | Participantes que se autosselecionam (e integrantes que avaliam a adequabilidade do associado pretendente). | Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo. | Enquanto houver interesse em manter o grupo. |
| Grupo de trabalho formal | Desenvolver um produto ou prestar um serviço. | Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo. | Requisitos do trabalho e metas comuns. | Até a próxima reorganização. |
| Equipe de projeto | Realizar determinada tarefa. | Empregados escolhidos por gerentes seniores. | As metas e pontos importantes do projeto. | Até o final do projeto. |
| Rede informal | Colher e transmitir informações empresariais. | Amigos e conhecidos do meio empresarial. | Necessidades mútuas. | Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato. |

Fonte: Wenger e Snyder, 2001:15.

Wenger também propõe a ideia de que uma CdP se estabelece a partir de quatro componentes (Yi, 2002:107; Figueiredo, 2002:3-5):

- significado "que traduz a capacidade (e necessidade) que temos para encontrar um sentido para o mundo: aprendemos procurando um sentido para a nossa existência — individual e coletiva — no mundo" (Figueiredo, 2002:4). Aprendizagem, pensamento e conhecimento são relações entre pessoas em atividade em, e com, um emergido mundo social e culturalmente estruturado. Este mundo é socialmente constituído. Formas objetivas e sistemas de atividade, por um lado, e entendimentos subjetivos e intersubjetivos dos agentes sobre tais, por outro, mutuamente constituem ambos o mundo e suas formas experimentadas (Lave e Wenger, 1991:51-53);
- prática social "que exprime a vivência partilhada de recursos e perspectivas que mantêm o nosso envolvimento mútuo na ação: aprendemos fazendo" (Figueiredo, 2002:5). Aprendizagem como participação em CdPs considera integralmente a ação pessoal no mundo. Trata-se de uma visão relacional de indivíduos, suas ações e o seu mundo, típica de uma teoria de prática social (Lave e Wenger, 1991:49);
- comunidade, "configuração social onde definimos as nossas iniciativas e onde a nossa participação é reconhecida: aprendemos construindo um sentido de pertença" (Figueiredo, 2002:5). A participação na prática social sugere um foco muito explícito na pessoa, mas como pessoa-no-mundo, como membro de uma comunidade sociocultural. Tal foco promove a visão de conhecimento como atividade por pessoas específicas em específicas circunstâncias (Lave e Wenger, 1991:53);
- identidade "que surge da forma como a aprendizagem transforma quem nós somos e constrói histórias pessoais de quem somos no contexto das nossas comunidades: aprendemos através do processo de construção da nossa própria identidade" (Figueiredo, 2002:5). A aprendizagem envolve a construção de identidades (Lave e Wenger, 1991:53).

Enfim, uma CdP não é simplesmente uma equipe, porque ela se define pelo domínio de interesse e não por um trabalho a realizar, e também não é uma rede informal porque, além de interesses em comum, ela tem uma identidade própria.

## 4. Estratégia metodológica da pesquisa

A estratégia metodológica adotada para este artigo consiste, quanto aos fins, em uma pesquisa descritivo-explicativa e, quanto aos meios, em um estudo de

caso longitudinal, no qual há coleta de dados sobre o fenômeno em dois momentos no tempo (Vergara, 1997): dados secundários — obtidos por pesquisa bibliográfica — referentes ao período entre 1993 e 1995, e publicados em livro em 1995; dados primários — obtidos por entrevistas semiestruturadas — em dezembro de 2003.

Portanto, este artigo parte da análise da pesquisa que consta no já citado livro (Valença & Associados, 1995) e, com base no referencial teórico descrito na seção anterior, procura descrever a situação presente da CdP V&A, tentando explicar alguns dos seus aspectos relacionados com as questões lançadas na introdução deste artigo. Para tal, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com quase todos os participantes e com os dois facilitadores do grupo de formação de consultores atualmente em andamento (GFCO-XI), e com os sócios diretores da empresa, totalizando 10 entrevistados. Das pessoas que estão regularmente envolvidas com atividades relacionadas com a comunidade de V&A, apenas uma integrante do GFCO-XI deixou de ser entrevistada, por estar vivendo graves problemas pessoais que a têm afastado da convivência com os demais.

O grupo de respondentes foi dividido em duas categorias: os antigos, ou seja, aqueles que participavam da comunidade na época da pesquisa de 1993-95; e os novos, os que chegaram depois desse evento. Foi aplicado um questionário semiestruturado, contendo questões fechadas para identificação do perfil do respondente, quanto a gênero, papel (formando, formado ou facilitador), tipo e tempo da relação profissional com a instituição, e GFCO de origem; e questões abertas sobre o que é uma CdP, e o que é a CdP de V&A.

Como forma de comparar a percepção dos entrevistados sobre a CdP V&A, com a descrição de CdP proposta por Wenger e Snyder (2001:13-15), no questionário também foi apresentada aos entrevistados uma versão do quadro mostrado neste artigo, na qual foram omitidos os nomes dos quatro grupos (comunidade de prática; grupo de trabalho formal; equipe de projeto; rede informal), ali descritos mediante quatro características (qual é o objetivo; quem participa; o que têm em comum; quanto tempo duram). Foi pedido que eles identificassem qual daqueles conjuntos de características representa mais fielmente a CdP V&A.

Procurando explorar depoimentos que tratassem do compartilhamento da prática, no questionário também constou uma pergunta aberta, sobre como é tratada a questão das diferenças de interesses *versus* a troca de experiências e conhecimento de quem participa da CdP V&A.

Ao grupo dos antigos, além do questionário, foi aplicado um roteiro de perguntas abertas que procurou explorar as diferenças entre a pesquisa da

qual eles participaram há 10 anos e a situação atual. Neste segundo momento, os entrevistados falaram sobre como eles responderiam hoje à pergunta daquela pesquisa (somos uma comunidade de prática?); o que mudou nestes oito a 10 anos e o que causou tais mudanças; e quais as principais dificuldades a enfrentar numa comunidade de prática.

Foi realizada uma análise sobre os dados obtidos, cuja unidade básica foi o tema CdP, e cujas sete subunidades temáticas se relacionavam com as questões investigadas nas entrevistas (o que é uma CdP; o que é a CdP V&A; diferenças de interesses × troca; somos uma CdP; o que mudou; o que contribuiu para as mudanças; quais as maiores dificuldades numa CdP). A análise temática extraiu do texto os pensamentos-chave, de acordo com a interpretação do pesquisador, classificando-os nas subunidades temáticas que compuseram o quadro sinótico, sobre o qual foram tecidas as interpretações expostas a seguir (Gil, 1987; Merriam, 1988; Valença & Associados, 1995).

## 5. Análise do caso

### *"(Éramos) uma comunidade de prática?"*

Como começou a ideia de uma comunidade de prática em V&A? Um dos principais serviços regularmente oferecidos pela consultora, e que a tornou particularmente conhecida no mercado, é o seu programa de formação de consultores organizacionais (PFCO), estabelecido em grupos de formação denominados GFCOs. A estrutura dessa formação variou ao longo do tempo, grupo a grupo, mas a partir do GFCO-III, em 1992, passou a ter duas fases básicas, uma de "teoria de ação" e outra de "teoria de intervenção", durando ambas entre três e cinco anos, e uma terceira fase denominada "aprendizagem abrangente", com duração de dois a três anos. O primeiro grupo, o GFCO-I, teve seu início em 1987 (Valença & Associados, 1995:30-34), estando em andamento atualmente o GFCO-XI.

> No contexto da evolução do Programa de Formação de Consultores Organizacionais esboçado, vai-se delineando um projeto maior — a criação de uma comunidade de investigação e de prática. Desde o início, Valença encorajava parcerias entre os formandos, como expressão de uma abertura para a idéia de comunidade de prática. Mas, ao mesmo tempo, sugeria que a comunidade de investigação e de prática somente se realizasse pela elaboração e execução de um projeto comum.
>
> (Valença & Associados, 1995:35)

Esse "projeto comum" era buscado por meio de atividades regulares e de eventos coletivos diversos, incluindo a realização do primeiro dos três seminários internacionais sobre AO, realizados no Recife por V&A, com participação da comunidade e o desenvolvimento da pesquisa sobre a comunidade, que em si, pela natureza do processo, "(...) emprestou nova dinâmica aos grupos de formação, graças às reuniões semanais de trabalho, às discussões, e à organização de duplas e de equipes de trabalho para a realização dessa tarefa" (Valença & Associados, 1995:36).

Nessa época, a comunidade em V&A era composta, portanto, pelos formandos dos diferentes GFCOs, por formados que se mantinham envolvidos com ela, e pelos dois facilitadores dos grupos e sócios na empresa, Antônio Carlos Valença e João Fernando Calsavara. Segundo Valença & Associados (1995:36, 56),

> temos tido uma lenta, mas progressiva obtenção do envolvimento crescente de um maior número de membros (a partir de janeiro de 1995, com o início do quinto grupo de formação, somos mais de 100 membros) que estiveram ou que estão participando do PFCO (...).
>
> A comunidade já não é promessa, mas também não é uma realidade pujante. É antes o desabrochar de uma flor, um processo de crescimento, de consolidação de afeto e de colaboração, que encerra gratificantes perspectivas de plena troca de experiências, de mútua aceitação e apreço entre os que pretendem ajudar a criar organizações capazes de aprender.

V&A se refere também à questão dos "dilemas da comunidade para investigar sua prática" (Valença & Associados, 1995:57), nos quais residiriam grandes obstáculos à consolidação de uma comunidade de prática. Segundo os autores (Valença & Associados, 1995:57),

> **a experiência de aprendizagem no processo de formação de consultores organizacionais em seus grupos específicos não é uma experiência nem exclusiva, nem suficiente**. Muito pelo contrário, o melhor e mais desafiante teste de competência está na prática no interior da comunidade geral, aquela que reúne ou deveria reunir todos os que proclamam ser consultores baseados na ciência da ação.

Na tentativa de fazer com que de fato houvesse uma comunidade, um dos problemas relatados era o de que os membros dos GFCOs não ficassem

restritos exclusivamente em seus grupos de origem, mas partilhassem suas experiências e conhecimentos com os demais. Alguns participantes reagiam negativamente a essa experiência, criando obstáculos para que ela se consolidasse. Assim, "a experiência dos mais antigos é imprescindível, especialmente quando estes se tornam disponíveis através da ajuda desinteressada e paciente" (Valença & Associados, 1995:58).

Questões relacionadas com os jogos de poder aparecem aqui expressas no dilema que envolve a troca, principal razão de ser de uma comunidade de prática:

> Quando uma grande comunidade se regula por princípios de competitividade, especialmente quando esta vem disfarçada com modernidades discursivas, quase sempre dentro de um repertório de diplomacia social, de jogos e de certa dose de cinismo, o que acontece com a relação entre os membros é uma tendência de exaurir apressadamente os recursos comuns (...). É exatamente contra esse risco que alertamos os participantes de nossa comunidade desde o primeiro contato conosco. Nós não somos uma fonte inesgotável de saber. Queremos **inspirar nossa experiência educacional muito mais nas metáforas do ofertório e da comunhão**, em que todos trazem suas ofertas e as repartem numa mesa comum, do que na metáfora ilusória de um saber acumulado e distribuído por iluminados a desinformados. (...) Onde aquele que precisa retira, mas na certeza de que já contribuiu, ou que retribuirá; onde todos colocam desinteressadamente, para que todos tenham mais.
>
> (Valença & Associados, 1995:59, destaque do autor)

Em reação às condições para o sucesso na comunidade de prática, Valença & Associados (1995:59) relatam que são fundamentais três atitudes básicas dos participantes. Eles devem: expor publicamente o seu raciocínio; iniciar novas experiências (inclusive novos paradigmas); e permitir que os demais membros monitorem o impacto de sua ação no ambiente. Estão aí as possibilidades de aprendizagem baseada no erro e relacionada com a eficácia e a justiça.

> Ainda estamos distantes de uma realidade de prática em nossa comunidade que permita o uso freqüente desse esquema conceitual (...), o que proporcionaria a criação e a recriação permanentes das condições de aprender a aprender a arte da consultoria, como prática de ajuda.
>
> (Valença & Associados, 1995:59)

## *O contexto da pesquisa: o que aconteceu entre 1993 e 2003?*

Após a realização da pesquisa no período 1993-95, V&A continuou a realizar seus projetos profissionais de consultoria com os diversos clientes e a oferecer periodicamente sua formação de consultores. Nos anos seguintes — especificamente em 1996 e 1997 — foram constituídos os GFCO-VI e VII, que posteriormente foram fundidos, formando o GFCO-VIII. Em 2000, iniciou-se o GFCO-IX, último grupo aberto ao público externo. A CdP V&A avançava com seus grupos específicos de formação e com projetos coletivos regularmente propostos e realizados por todos, mas com particular atuação dos integrantes do antigo GFCO-V, que estava no nível mais avançado do PFCO, denominado "aprendizagem abrangente", e conhecido por "grupo abrangente".

Além da formação, que sempre foi o respaldo teórico da CdP, as reuniões se estabeleciam em torno de diversos projetos profissionais, inclusive a certificação internacional de um sistema de observação de dinâmica de grupos, conseguida pela instituição com exclusividade para o grupo abrangente, cujos formandos eram: alguns, sócios de V&A recém-convidados pelo seu dirigente; e outros, consultores autônomos. Dificuldades de entendimento na construção do que viria a ser uma cooperativa para uso da ferramenta certificada, ao encerramento da formação do grupo abrangente, afastaram parte dos integrantes externos, alguns tornando-se efetivamente concorrentes de V&A.

A partir daí, entre 1999 e 2000, a instituição ampliou seu quadro, passando a contar com mais de 40 pessoas, entre profissionais, *trainees* e estagiários, que formavam núcleos de atividades relacionadas com AO, cada um envolvido com seus projetos específicos, mas numa perspectiva de trabalhos que envolvessem cooperação entre os diversos grupos. Com exceção dos que trabalhavam com atividades-meio, todos eram formandos ou formados no PFCO. Em 2000, foi feito um processo seletivo para contratação de estagiários que, além de atuarem na empresa, comporiam o GFCO-X, o primeiro grupo voltado à formação interna. A CdP V&A nessa fase era visivelmente — e intencionalmente — uma comunidade interna.

Entretanto, além dos esforços junto a um mercado em crescente recessão, em 2002/03 não existiam projetos remunerados suficientes que mantivessem tamanha estrutura de profissionais que, gradualmente, foi sendo desfeita.

Desde os primeiros meses de 2003, V&A estava numa fase de poucos projetos de consultoria, contando com os sócios diretores, uma pequena equipe de infraestrutura e um quadro de profissionais que se engajaram em algu-

mas das etapas dos projetos, mas não possuíam relação de exclusividade com a empresa. Além das dificuldades comerciais, a empresa continuou realizando projetos voluntários e conduzindo o GFCO-XI.

## *"(Hoje [em 2004]) somos uma comunidade de prática?"*

A pesquisa foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2003, com um grupo de 10 respondentes, com as seguintes características:

- quanto ao gênero, quatro são homens e seis são mulheres;
- quanto à relação com a instituição V&A, cinco são sócios dirigentes; um é funcionário; três são ex-funcionários participando de eventuais projetos; e um é apenas formando, não tendo relação profissional com a instituição;
- quanto à relação com o atual GFCO-XI, cinco são formandos, dois são facilitadores permanentes e três são facilitadores de conteúdos específicos, que atuam conduzindo estudos em alguns momentos;
- quanto ao GFCO de origem, os cinco formandos do GFCO-XI são oriundos dos GFCOs IX e X (três do IX e dois do X), grupos cuja formação foi dada apenas até o módulo básico, respectivamente em 2000, 2001 e 2002. Dos outros cinco respondentes, temos um do GFCO-II, um do GFCO-III, dois do GFCO-IV, e um que é o fundador do PFCO e, como tal, nunca foi formando propriamente dito, tendo sido facilitador em quase todos os grupos;
- quanto à estratificação descrita na metodologia, seis respondentes compõem o grupo dos antigos, cujos tempos de relação com a instituição correspondem a 25, 15, 12, 11 e 10 anos (um dos antigos é um funcionário que está na empresa há 15 anos, mas só se engajou no PFCO recentemente, por meio do GFCO-X. Mesmo assim, dava suporte e participou intensamente da pesquisa de 1993-95). Os quatro do grupo dos novos mantêm relação com a instituição desde dois anos e meio a três anos e meio.

Em relação à comparação da versão apresentada no quadro com a CdP V&A, dois respondentes associaram esta integralmente ao conjunto de características (linha do quadro) que, segundo Wenger e Snyder (2001:15), identificam as CdPs. Houve variações nas quatro dimensões (colunas do quadro).

A primeira delas, *qual é o objetivo*, foi uma das duas dimensões que apresentaram maior predominância de associação com a opção referente à CdP. Apenas um respondente marcou a alternativa referente a "grupo de tra-

balho formal", afirmando que, atualmente, a CdP V&A "é muito mais um conjunto de consultores em torno de prestação de serviço".

Na dimensão *quem participa*, dois entrevistados consideraram que seria "qualquer um que se apresente ao gerente do grupo", e um deles acrescentou que tal "apresentação" passa mais pela aprovação dos sócios dirigentes da instituição. Outros dois responderam que são "empregados escolhidos por gerentes seniores", e outro que estava entre essa opção e "participantes que se autosselecionam". Os outros cinco respondentes consideraram a última opção.

Quanto a *o que os participantes têm em comum*, um entrevistado respondeu "as metas e pontos importantes do projeto". Outro afirmou que a opção mais adequada seria "requisitos do trabalho e metas comuns", mas que para ele entre os membros da CdP que também são os sócios dirigentes da instituição V&A há "um pouco mais de identificação com os conhecimentos, especialidades e com os valores", elemento que não constava no quadro. Outro respondente achou que era a combinação entre "requisitos do trabalho e metas comuns" e "paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo". Esta última opção foi marcada integralmente pelos demais sete entrevistados.

Por fim, na dimensão *quanto tempo dura a comunidade*, um dos entrevistados considerou que seria "enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato". Os outros nove marcaram "enquanto houver interesse em manter o grupo".

No questionário constavam ainda três questões abertas. Quanto à primeira delas, "para você, o que é uma comunidade de prática?", na análise do quadro sinótico fica claro que todos os entrevistados responderam em torno de uma ideia central, como mostram os depoimentos:

> Conjunto de pessoas que têm a mesma prática profissional e que se reúnem para discutir sobre esta prática.
>
> Um espaço para estudar, aprender, repartir experiências, conversar sobre uma teoria comum e compreender também o que está se passando com outras pessoas que fazem praticamente a mesma coisa que você, e como elas estão trabalhando.
>
> Local onde as pessoas procuram colocar em prática aquilo que têm aprendido para verificar o grau de aprendizagem. É um grupo de pessoas que se dispõe a colocar em prática aquilo que aprende.

Alguns respondentes se referiram também à CdP como um ambiente de aprendizagem:

> local onde as pessoas procuram colocar em prática aquilo que têm aprendido para verificar o grau de aprendizagem. É um grupo de pessoas que se dispõe a colocar em prática aquilo que aprende.
>
> Um lugar onde se exige muita confiança entre as pessoas para que elas experimentem, colocando em prática tudo aquilo que aprendem. Um ambiente também de colaboração para que você possa aprender com o outro a ajudar o outro a aprender.

Os respondentes, portanto, associam a ideia de CdP ao compartilhamento não só de um tema de estudo — "porque neste caso seria um grupo de estudantes", diz um deles — mas de uma prática que é comum aos integrantes e em torno da qual se reflete, e sobre a qual se aprende a fazer melhor. No caso dessa comunidade, o tema é a consultoria organizacional, mas poderia ser qualquer um, desde que envolvesse essa reflexão ontológica. Foram assim que os depoimentos sobre a questão foram dados.

No que se refere à segunda pergunta, "o que é a comunidade de prática de V&A? quem faz parte dela?", as respostas variaram mais. A ideia de que se trata de uma comunidade de prática de consultoria, baseada na ciência da ação, está presente nos depoimentos de modo claro, como nesse trecho: "Uma comunidade de prática voltada para discutir sobre a prática de consultoria. (...) Profissionais que estudaram uma teoria em conjunto e discutem para refletir e trocar experiências de como têm atuado na profissão".

Mas, na medida em que os entrevistados procuravam defini-la, espontaneamente questionavam e comentavam se de fato faziam parte de uma CdP, nos moldes do que eles próprios haviam acabado de conceituar. Não há uma definição comum entre os respondentes quanto a essa questão. Há uma percepção de que, atualmente, ou não há uma CdP, ou há uma organização com características de uma CdP, ou há uma organização cujos integrantes, em alguns momentos, atuam como numa CdP. Ou ainda, percebe-se que as muitas interações, programas e projetos da empresa propiciam o surgimento de algumas comunidades de prática, sem o envolvimento integral da empresa numa única comunidade. Alguns dos depoimentos ilustram tais percepções:

> No sentido mais amplo de comunidade, ainda é. Agora, como um ideal de comunidade de prática como a gente pensava na época, eu diria que ela está faccionada.
>
> Ainda estamos tentando ser. Talvez nós sejamos uma pequena comunidade que tenta praticar aprendizagem. (...) Naquela época (1993-95) a gente tinha qua-

> se 100 pessoas (...) fazendo trabalhos (...). O livro *Consultores em ação* foi um projeto coletivo dentro de vários outros.
>
> Antigamente se tinha essa idéia de comunidade... hoje não funciona. Existem os sócios que se reúnem para resolver as coisas da empresa. (...) Não como antigamente se fazia, assistir a um filme e analisar juntos. Tinha exercícios práticos em cima da teoria para que todos pudessem aprender. Eu vejo um tempo mais dedicado à empresa. Há uma comunidade de prática quando o grupo 11 se reúne, por exemplo, para estudar os assuntos (...) estudando e praticando isso. (...) Posso entender o grupo 11 como uma comunidade de prática, uma pequena comunidade de prática.
>
> Nós somos uma comunidade de prática que não pratica. Não convivemos hoje como uma comunidade de prática. Acho que nós não somos porque hoje a coisa é muito mais interna.
>
> Hoje não seríamos tanto uma comunidade de prática. Somos mais uma organização de aprendizagem. (...) E o ponto alto desta experiência foi mais ou menos há dois anos, quando tínhamos mais de 40 pessoas aqui cooperando com uma experiência talvez tão ou mais bonita do que a comunidade do passado.

Sobre a questão da relação entre os interesses dos participantes e a troca de experiências e conhecimentos inerente a uma CdP, houve uma maioria de respostas de que no grupo atual há uma predominância de interesses partilhados. Mas alguns respondentes comentaram a dificuldade dessa relação como própria para se manter uma CdP. Referindo-se não ao grupo atual, mas à história da CdP V&A, um deles diz:

> As pessoas têm muito mais interesse pessoal do que na troca. Pensam mais "em que a comunidade pode ajudar no meu trabalho". E não dizem "como eu posso contribuir para os outros consultores, na medida em que eu revelo como estou atuando", que seria a troca mesmo, receber e dar. As pessoas passam a vir para absorver mais conhecimento. Poucas pessoas se dispõem a vir e dizer "olha eu tive tal experiência e gostaria de mostrar e comentar...". Vêm mais com um viés de egoísmo.

Quanto às mudanças percebidas pelo grupo dos antigos na CdP V&A, entre o período 1993 e 1995 e o atual, uma das questões recorrentes diz respeito ao fato de que tal comunidade envolvia, a partir da formação, a participação de consultores que precisavam viver de um mercado muito pequeno, o que dificultava muito a existência de uma troca ampla de experiências. Como afirma um entrevistado,

> prevalecia sempre um "pé atrás" quando se referia a um segredo profissional. (...) Em um mercado muito restrito e, conseqüentemente, em que aumentava muito a competição, seria preciso uma autoconfiança e um espírito realmente de acreditar no coletivo muito forte. E isso a gente não conseguiu em nossa comunidade.

A descontinuidade da formação externa também foi citada como uma mudança que eliminou a renovação da CdP.

Por fim, quanto às principais dificuldades e desafios em uma CdP, foram citadas:

- a defensividade dos participantes em se exporem a uma reflexão mais profunda;
- a falta de interesses comuns e de oportunidades de práticas comuns;
- a competição entre os integrantes;
- o custo de manutenção da estrutura que dá suporte à CdP;
- as diferenças e os desníveis de formação e experiência entre os integrantes, o que pode dificultar o diálogo e uma troca verdadeira;
- a falta de paixão. Numa CdP as pessoas precisam se apaixonar pela aprendizagem, e não apenas por perícia técnica. Precisam se relacionar por solidariedade, generosidade, veracidade, transparência, justiça, valores que nem sempre regulam o mercado. Uma CdP precisa estar marcada por isso.

## 6. Conclusão

Retomamos agora as questões colocadas no início e no decorrer deste artigo, começando pela que serviu de título à seção anterior e à pesquisa do livro *Consultores em ação* (Valença & Associados, 1995). De fato, fica evidente que os entrevistados, e particularmente os antigos, não consideram a chamada "CdP V&A" realmente uma CdP. Dado o seu caráter intraorganizacional e o foco de seus integrantes nas atividades da empresa, a comunidade tem sido hoje mais reconhecida no GFCO-XI que, como envolve direta ou indiretamente toda a empresa, termina causando uma "mistura" entre o que é a CdP, o que é V&A e o que é o GFCO-XI. Ou seja, todas as pessoas fazem parte de algum modo do GFCO-XI e quase todas se relacionam profissionalmente com V&A, portanto a CdP termina sendo a própria empresa. A indefinição sobre uma CdP V&A se

revelou na já descrita comparação entre ela e a versão do quadro constante no questionário. Assim, temos uma organização que, além de realizar seus trabalhos profissionais, desenvolve atividades regulares de reflexão coletiva sobre a prática, muito próprias de uma CdP.

Há ainda as outras perguntas lançadas na introdução deste artigo. É possível defender que as CdPs não são em si mesmas um modismo, uma vez que grupos desse tipo existem há muito, e em muitas áreas de prática. Especificamente no caso estudado, o tema é alvo de discussões há mais de 10 anos. Portanto, não parece ser simplesmente moda, pois para que se fale na adoção de CdPs pelas organizações como modismo são necessários estudos que envolvam outras empresas.

Uma questão importante é a da "prática compartilhada", suas condições de ocorrência e sua relação com os interesses pessoais dos participantes. No caso estudado, pelos depoimentos dos entrevistados, não há a percepção de grandes divergências, mas um alinhamento de interesses comuns. Entretanto, foi clara a noção de que em geral essa é uma dificuldade nas CdPs, pois nem sempre se consegue que os participantes ponham o grupo "acima" de si mesmos. Daí uma tendência à competição e a uma postura individualista de receber mais e dar menos. A partilha transparente e a paixão pela prática sobre a qual se reflete se revelam condições importantes para a existência de uma CdP.

Os depoimentos sobre o nível de reflexão sobre a prática, alcançado nos momentos em que a CdP se estabelece efetivamente, revelam a grande capacidade de aprendizagem — não apenas profissional — que grupos dessa natureza podem promover. Fica, ao final, uma questão para inspirar novos estudos: considerando-se os requisitos aqui descritos, será possível, realmente, a existência de CdPs nas organizações da produção e do trabalho?

## Referências bibliográficas

ANTAL, A. A. et al. Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26. *Anais eletrônicos*… Salvador: Anpad, 2002.

BERNARDES, M. E. B. Learning organization: uma resposta viável às recomendações estratégicas da atualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22. *Anais eletrônicos*... Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

_____. Learning organization em empresa brasileira: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 23. *Anais eletrônicos*... Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

CAUDURO, F. F. et al. O processo de mudança e aprendizagem no *call center* de uma empresa de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26. *Anais eletrônicos*... Salvador: Anpad, 2002.

CHRISTOPOULOS, Tania Pereira; DINIZ, Eduardo Henrique. Comunidades de prática como ferramentas de inovação. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (SIMPOI), 24. *Anais eletrônicos*... Gramado: Anpad, 2006.

DIERKES, M. et al. (Orgs.). *Handbook of organizational learning and knowledge.* Oxford: Oxford University Press, 2001.

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

FERREIRA, A. B. de H. et al. *Dicionário Aurélio Básico*. São Paulo: Nova Fronteira, 1997.

FIGUEIREDO, Antonio Dias de. Redes e educação: a surpreendente riqueza de um conceito. In: *Redes de aprendizagem, redes de conhecimento*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação, Ministério da Educação, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Competência e aprendizagem organizacional. In: _____. *Estratégias empresariais e formação de competências*: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GAZZOLI, Patrícia. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos comuns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30. *Anais eletrônicos*... Salvador: Anpad, 2006.

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

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.

GROPP, B. M. C. De "cascão a lagartixa": uma abordagem etnográfica focada na perspectiva de comunidades de prática em aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27. *Anais eletrônicos*... Atibaia: Anpad, 2003.

GUIMARÃES, M. A.; AQUINO, T. de. Aprendizagem e cultura nas organizações: um estudo em uma organização militar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais*... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: Propad/UFPE, Anpad, 2002. 1 CD.

IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha et al. Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 3. *Anais eletrônicos*... Atibaia: Anpad, 2004.

JOÃO, B. Das competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25. *Anais eletrônicos*... Campinas: Anpad, 2001.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. *Situated learning*: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

MELO, C. M. de. Inovação como tática do cotidiano na gestão pública em saúde. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26. *Anais eletrônicos*... Salvador: Anpad, 2002.

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

MOURA, Guilherme L. Somos uma comunidade de prática: um estudo de caso envolvendo aprendizagem e consultores organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 3. *Anais eletrônicos*... Atibaia: Anpad, 2004.

_____; ANDRADE, Lourdes Magalhães C. O. O "paradoxo" e a "galinha": cultura e controle organizacionais e as comunidades de prática. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 36, p. 27-43, 2006.

SCHÖN, D. A. *The reflective practioner*: how professionals think in action. New York: Basic Books, 1983.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina:* arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2001.

SILVA, Anielson Barbosa da et al. Análise do núcleo setorial do Projeto Empreender como um sistema adaptativo complexo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais*... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: Propad/UFPE: Anpad, 2002. 1 CD.

SOUZA-SILVA, Jader C. New ways of learning: the role of comunnities of practice with Etienne Wenger. *Organizações & Sociedade,* Salvador, v. 13, n. 38, p. 161-164, 2006.

_____; SCHOMMER, Paula C. Chamada de trabalhos: aprendizagem organizacional e comunidades de prática. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 38, p. 157, 2006.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Communities of practice: are the conditions for implementation the same for a virtual multi-organization community? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28. *Anais eletrônicos…* Curitiba: Anpad, 2004.

VALENÇA, A. C. *Eficácia profissional:* obra em homenagem aos 23 anos da publicação de "Theory in practice" de Chris Argyris e Donald Schön. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VALENÇA & ASSOCIADOS. *Consultores em ação:* uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional. Recife: Bagaço, 1995.

_____. Aprendizagem organizacional. Disponível em: <www.valencaeassociados.com.br>. Acesso em: 7 jan. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Naldeir dos Santos; FEITOSA, Marcos Gilson G.; CORREIA, Fernanda B. da Costa. Dificuldades enfrentadas pelas comunidades de prática de consultores: o caso da comunidade de formação de consultores organizacionais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (ENGPR), 1. *Anais eletrônicos…* Natal: Anpad, 2007.

WENGER, Etienne. *Communities of practice:* a brief introduction. Disponível em: <www.ewenger.com/theory/>. Acesso em: 22 maio 2007.

_____; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. *Aprendizagem Organizacional/Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YI, J. Q. Facilitating learning and knowledge creation in community of practice: a case study in a corporate learning environment. In: COAKES, E.; WILLIS, D.; CLARKE, S. (Eds.). *Knowledge management in the sociotechnical world*: the grafitti continues. London: Springer-Verlag, 2002.