

**SERÁ UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA? UM  
ESTUDO DE CASO SOBRE O PROCESSO DE  
APRENDIZAGEM DA DIRETORIA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA REGIÃO  
NORTE DO BRASIL**

***IS IT A COMMUNITY OF PRACTICE? A CASE STUDY  
ABOUT THE LEARNING PROCESS OF THE  
DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO IN  
A FEDERAL UNIVERSITY ON NORTHERN BRAZIL***

**SANDRA ALBERTA FERREIRA**

Doutoranda em Administração  
Professora da Universidade Federal do Tocantins  
[sandraalberta@gmail.com](mailto:sandraalberta@gmail.com)

**ANA LÚCIA DE MEDEIROS**

Mestrado em Economia pela Universidade Federal da Paraíba  
Professora da Universidade Federal do Tocantins  
[analucia@uft.edu.br](mailto:analucia@uft.edu.br)

**ISSN 2175-5787**

## Resumo

A aprendizagem organizacional tem sido reconhecida como uma estratégia crucial para as organizações contemporâneas – públicas e privadas – que buscam realizar suas atividades com eficácia e eficiência. Entre os estudos a respeito de aprendizagem, encontram-se aqueles sobre Comunidade de Prática (CdP), termo introduzido na literatura em 1991 por Lave e Wenger, e cuja origem está na teoria da aprendizagem social. Este estudo tem como objetivo compreender como acontece o processo de aprendizagem da Diretoria de Tecnologia da Informação em uma Universidade Federal da região Norte, analisando se o meio utilizado para aprender apresenta características de uma comunidade de prática, em comparação com outros possíveis arranjos grupais, à luz da definição de Wenger. Para comprovar a existência de uma comunidade de prática, pressupõe-se que ela apresenta as dimensões: engajamento, reflexão e alinhamento. O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa de caráter exploratório foi o estudo de caso.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional; comunidade de prática e gestão de pessoas.

## Abstract

The organizational learning has been recognized as crucial strategy for contemporary organizations - public and private ones- that seek to carry out their activities effectively and efficiently. Among the studies concerning to learning process, there are those on the Comunidade de Prática (CoP), a term introduced in the literature in 1991 by Lave and Wenger, and from which the origin lies in the social learning theory. This study was carried out to understand the way the learning process of the Diretoria de Tecnologia da Informação occurs in a Federal University on northern region, as analyzing if the means used in learning to present the characteristics of a community of practice, as compared with other possible group arrangements, under the light of Wenger's definition. To prove the existence of the community of practice, it is assumed that it presents the dimensions: engagement, reflection and alignment. The case study was the method used to develop the exploratory research.

**Key-Words:** organizational learning, community of practice, and people management

## 1. INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional tem sido reconhecida como uma estratégia crucial para a sobrevivência das organizações contemporâneas. Não surpreendentemente, a necessidade de aprendizagem organizacional tem se intensificado nos últimos tempos.

Em um contexto competitivo, a aprendizagem como um processo de geração, aquisição e compartilhamento de conhecimento, torna-se um diferencial competitivo das organizações, à medida que as organizações buscam novas formas para alavancar seus recursos a fim de ganhar mais vantagens competitivas. A crença de que o conhecimento que existe dentro de uma empresa é um de seus recursos mais importantes, tem aumentado (LÓPES; PEÓN *et al.*, 2005; BRAGA *et al.*, 2008; PICCHIAI *et al.*, 2007).

Tal fato pode estar relacionado às técnicas de gestão de pessoas empregadas pelas organizações, com vistas a alcançar um melhor desempenho e competitividade. Nesse sentido, depreende-se que a aprendizagem é um rico recurso que pode ser utilizado pelas organizações – públicas e privadas – que buscam realizar suas atividades com eficácia e eficiência (BRAGA *et al.*, 2008). Segundo Albert (2005), existe uma literatura robusta demonstrando que a aprendizagem organizacional está, diretamente, alinhada com a capacidade de gerar vantagem competitiva.

De acordo com Souza-Silva e Schommer (2008), a relevância da aprendizagem organizacional ocorre não apenas no âmbito competitivo e privado, mas também no contexto de organizações da esfera estatal e da sociedade civil.

Entre os estudos sobre a aprendizagem, encontram-se aqueles referentes à Comunidade de Prática (CdP), termo introduzido na literatura em 1991 por Lave e Wenger e cuja origem está na teoria da aprendizagem social. Comunidade de Prática é um meio de compartilhar conhecimento e perpetuar o aprendido na organização. A aprendizagem organizacional pode ocorrer, quando um grupo de pessoas constituído informalmente compartilha uma preocupação, um conjunto de problemas ou paixão sobre um assunto em particular (LAVE; WENGER, 1991). Assim, depreende-se que a aprendizagem acontece de forma mais integral por meio dos contextos sócio-interacionais (PICCHIAI *et al.*, 2007).

Nos últimos anos, ocorreu um crescimento no corpo da literatura internacional sobre CdP, por meio de estudos de caso que exploraram, principalmente, suas características e vantagens (HEMMASI; CSANDA, 2009).

De acordo com Moura (2009), apesar de não ser uma temática nova, o estado da arte sobre Comunidade de Prática apresenta, ainda hoje, pouco volume de publicação no Brasil. Esta constatação também foi observada por Souza-Silva e Schommer (2008), após levantamento feito sobre “A pesquisa em Comunidade de Prática: panorama atual e perspectivas futuras”. Neste levantamento, os autores concluíram que a literatura brasileira sobre o assunto mostra-se, ainda, frágil e incipiente porque são poucos os pesquisadores que investigam a temática.

Diante desta lacuna de conhecimento, este artigo se justifica devido a relevância da temática sobre CdPs, visando explorar o conhecimento nesta área sob uma perspectiva sócio-prática, bem como contribuir com um estudo empírico sobre os possíveis arranjos grupais presentes nas organizações, que fomentam ou são fomentados pela Aprendizagem Organizacional.

A problemática deste estudo está centrada nas discussões sobre “o que vem a ser uma CdP e sob que condições ela se estabelece”.

Souza-Silva e Schommer (2008) comentam que a pergunta postulada por Moura (2004) – acrescentamos também o estudo de Moura (2009) com esta mesma pergunta – “Somos uma Comunidade de Prática?” é oportuna para evidenciar um dos aspectos a serem esclarecidos na abordagem ao tema no Brasil. Muitos trabalhos que relatam experiências de aprendizagem, utilizando o referencial de CdP, apresentam dificuldades em evidenciar se o fenômeno em estudo constitui ou não uma comunidade de prática.

Souza-Silva e Davel (2007) constataram que existem limites para que grupos de pessoas se constituam em CdP. Um grupo não representa uma comunidade de prática, quando não contempla as dimensões engajamento, reflexão e alinhamento que a caracteriza. Segundo Wenger (2001), essas dimensões estão relacionadas ao compromisso mútuo, a identidade partilhada (estilos, artefatos, relatos, eventos históricos) e a negociação de significados.

Este estudo tem como objetivo compreender como acontece o processo de aprendizagem da Diretoria de Tecnologia da Informação de uma Universidade Federal da região Norte do Brasil, analisando se o meio utilizado para aprender apresenta características de uma comunidade de prática, em comparação com outros possíveis arranjos grupais, à luz da definição de Wenger.

## 2. ABORDAGENS A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Kim (1998) explica que as organizações podem aprender independente de qualquer indivíduo específico, mas não independente de todos os indivíduos. É fato, portanto, que as organizações aprendem por meio das pessoas, logo o processo de aprendizagem organizacional é afetado, direta ou indiretamente, pela aprendizagem individual. As pessoas são os ativos da organização, detentoras de conhecimento, do fator de produção – Capital Intelectual. Por outro lado, os indivíduos podem aprender sem que ocorra a aprendizagem na organização porque nem toda aprendizagem individual tem consequências organizacionais.

A literatura sobre aprendizagem organizacional cresceu nos últimos anos, sendo que muitos artigos foram publicados no início da década de 90. Easterby-Smith (1997) discute o fato de existir um número distinto de perspectivas disciplinares que têm abordado o fenômeno da aprendizagem organizacional. A aplicação destas perspectivas disciplinares conduz a contribuições distintas para o entendimento sobre a natureza e os problemas de aprendizagem organizacional, visto que partem de princípios ontológicos distintos.

Moura (2009) menciona também que o campo de estudos sobre aprendizagem organizacional está em franca expansão, sendo que, nos últimos anos, tem recebido crescente atenção quanto aos estudos organizacionais. O autor ressalta que a aprendizagem organizacional é reconhecida como uma área bastante heterogênea, porquanto marcada por diversos conflitos e contradições teórico-epistemológicas.

Easterby-Smith (1997) defende uma literatura mais abrangente. Segundo a concepção deste autor, deve-se pensar em várias perspectivas, tendo uma visão através de múltiplas lentes, pois, as contribuições complementares unificam o conhecimento e a prática da aprendizagem organizacional; este é um caminho que está sendo seguido nos últimos anos e que tem demonstrado bons resultados empíricos.

Easterby-Smith; Crossan e Nicolini (2000) partem da análise dos trabalhos submetidos a 3<sup>a</sup> Conferência Internacional de Aprendizagem Organizacional, que foi organizada em torno de oito temas principais. Questões consideradas no âmbito destes temas incluíam estratégia, aprendizagem internacional, gestão do conhecimento, **comunidades de prática**, política, ética e medição da aprendizagem organizacional (grifo nosso).

Os referidos autores apontam para algumas questões que foram notáveis por sua ausência, questões que estavam inclusas em debates de longa data em torno de: níveis de

aprendizagem; se a aprendizagem implica em mudança cognitiva ou comportamental; circuito simples e duplo; relação entre aprendizagem e desaprendizagem; e a distinção entre aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.

Destacam Easterby-Smith; Crossan e Nicolini (2000) que estas questões não se tornaram irrelevantes, mas passaram a figurar como pano-de-fundo para novos temas, servindo como ponto de partida para novos debates.

Na concepção dos autores, tal fato mostra uma significativa mudança no debate sobre o fenômeno da aprendizagem organizacional.

De acordo com Souza-Silva e Schommer (2008), dentre as diferentes perspectivas para compreender o fenômeno da aprendizagem organizacional, uma tem alcançado destaque na literatura, nos últimos anos. Trata-se da abordagem sócio-prática, defendida por Wenger e Snyder (2001); Gherardi e Nicolini (2001). Esta abordagem concebe a aprendizagem como fruto das interações entre as pessoas, estando intimamente vinculadas aos contextos sócio-interacionais e profissionais. Nessa vertente, a compreensão da aprendizagem migra de uma ênfase meramente cognitiva para uma perspectiva sócio-laboral.

A aprendizagem não ocorre 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 (GHERARDI; NICOLINI, 2001; EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; BRAGA *et al*, 2008; PICCHIAI *et al*, 2007).

Segundo Elkjaer (2003), a aprendizagem deve ser vista como estando situada na prática social. Neste caso, a aprendizagem não está na pessoa, mas na interação dos indivíduos na vida organizacional. De acordo com esta abordagem, a aprendizagem acontece nas relações e interações entre todos os agentes no interior das organizações. A aprendizagem pode ocorrer por meio de comunidades de práticas, local onde acontece o compartilhamento de práticas consorciadas por meio da linguagem e valores comuns.

Ao analisar as diferentes abordagens sobre o fenômeno da aprendizagem organizacional, este trabalho defende a idéia de que o processo de aprendizagem ocorre por meio da interação entre os atores organizacionais, pela troca de experiências no dia-a-dia, pelo fazer, pela prática e reflexão. Neste sentido, o propósito do presente trabalho é estudar o processo de aprendizagem, na diretoria de tecnologia da informação (DTI) de uma

Universidade Federal da região Norte do Brasil, à luz da abordagem teórica sócio-prática, mais especificamente das CdPs que serão aprofundadas a seguir.

### 3. COMUNIDADES DE PRÁTICA

Desde o início da história, os homens procuram formar comunidades para compartilhar práticas culturais e refletir sobre a aprendizagem coletiva: uma tribo próxima a caverna, enfermeiras em uma enfermaria, as *gangs* de rua, a comunidade de engenheiros interessada em desenvolver um projeto. Algumas comunidades de prática existem durante séculos, como as comunidades de artesãos que transmitem seu ofício de geração a geração. Outras têm vida curta, porém bastante intensa para dar origem a práticas capazes de transformar a identidade das pessoas envolvidas (WENGER, 2001).

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, 2001; 2003). Neste sentido, três elementos são basilares para compreender a idéia de comunidade de prática: **engajamento**, **reflexão** e **alinhamento** (grifo nosso).

O engajamento está ligado ao processo de participação ativa, numa comunidade, por meio do aprofundamento e do domínio do conhecimento. O processo de reflexão acontece, quando os indivíduos buscam compreender a nova realidade com a qual se deparam a partir de suas experiências do passado; o alinhamento refere-se ao processo de desenvolvimento de projetos e idéias conjuntamente, com o objetivo de contribuir com a geração de conhecimento para a comunidade de prática e para a organização na qual ela está inserida.

O desenvolvimento de uma prática requer tempo, porém não significa que deve existir um tempo mínimo ou máximo, mas deve existir compromisso mútuo entre aqueles que estão dispostos a compartilhar alguma aprendizagem. “Dessa forma, as comunidades de prática são concebidas como histórias de aprendizagem compartilhadas” (WENGER, p. 113, 2001).

Embora saibamos que uma comunidade de prática pressupõe relacionamentos, ela não representa apenas 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 (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007).

Depreende-se que o processo de compartilhamento, de aglutinação e de prática é característico do mundo social, da sociedade e próprio das relações humanas. Nesse caso, é possível inferir que o mundo social é um ambiente propício para a aprendizagem. A aprendizagem é social porque somos sujeitos sociais. Por meio dela, os indivíduos não apenas adquirem um novo comportamento, uma nova informação, mas uma nova identidade (WENGER, 2001; BRAGA *et al*, 2008; DUARTE *et al*, 2008; PICCHIAI *et al*, 2007).

Segundo Souza-Silva e Davel (2007), os departamentos de uma organização não podem ser confundidos como comunidades de prática, pois, eles não são constituídos por pessoas que se engajam voluntariamente. Ao selecionarem seus funcionários, as organizações não estão em busca de criar uma identidade, mas procuram indivíduos com habilidades para exercerem uma determinada função. O processo de engajamento poderá ocorrer ao longo do tempo por meio da política de recursos humanos da organização (Souza-SILVA; DAVEL, 2007; BRAGA *et al*, 2008; DUARTE *et al*, 2008; PICCHIAI *et al*, 2007).

Assim, é possível depreender que estruturas sociais somente podem ser igualladas a comunidades de práticas se o engajamento dos seus membros for espontâneo e se existir mútua partilha de conhecimentos vinculados a uma prática determinada.

Segundo Wenger (2003), não importa o tipo de domínio de conhecimento em questão. Enfermeiras podem reunir-se em comunidades de prática, para desenvolver seus conhecimentos em procedimentos relacionados à hemodiálise; engenheiros podem se reunir, para discutir a implosão de um prédio; cozinheiros podem se agrupar, para aprender como preparar pratos exóticos e criativos; professores podem se reunir, para aperfeiçoar suas competências didático-pedagógicas; analistas de sistemas podem se reunir, para aprimorar projetos de tecnologia de informação e, assim, sucessivamente.

Pode-se inferir que a aprendizagem na comunidade se dá por meio da prática, da troca de experiências e de energia que é fundamental nas relações sociais e no processo de aprendizagem social, uma vez que a prática ocorre por meio da interação social (WENGER, 2001).

Na prática, o processo de aprendizagem não ocorre por meio das redes neurais, mas acontece no próprio trabalho, no fazer e no praticar. Segundo Wenger (2001, p. 125), a aprendizagem na prática inclui os seguintes processos para as comunidades:



a) desenvolvimento de formas de compromisso mútuo, pois, uma comunidade de prática não é um simples conjunto de pessoas definido por alguma característica, não é sinônimo de grupo ou equipe. Numa comunidade de prática se descobre como participar, como ajudar, desenvolvem-se relações mútuas, definem-se identidades, estabelece-se quem é quem, ou seja, no processo de aprendizagem pela prática se dá também um processo de autoconhecimento.

b) compreender sua empresa e ajustá-la, assumindo compromissos com ela e aprender a ser responsável por ela no plano individual e coletivo.

c) desenvolver seu repertório, seus estilos e seus discursos, ou seja, renegociar o significado dos diversos elementos; produzir ou adotar instrumentos, artefatos, representações; registrar e recordar eventos; inventar novos termos e redefinir ou abandonar os antigos; contar e voltar a contar histórias; criar e romper rotinas.

Uma comunidade de prática requer de seus membros engajamento, imaginação e alinhamento. Os membros devem se engajar para fazer as coisas juntos, produzir artefatos e compartilhar experiências com o outro e com o mundo. O processo de imaginação ou reflexão também faz parte da comunidade de prática, posto que se permite construir imagens de si mesmo e do mundo. O processo de reflexão possibilita compreender determinadas situações e explorar diversas possibilidades, que são apresentadas por um mundo dinâmico e flexível. O alinhamento é o último modo de pertencimento a uma comunidade de prática e, nesse caso, estar alinhado é acreditar que as atividades desenvolvidas pela comunidade são suficientemente alinhadas com outros processos da organização (WENGER, 2003).

#### **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa de caráter exploratório foi o estudo de caso.

A coleta de dados primários se deu por meio de entrevista estruturada e questionário, para averiguar a opinião dos participantes sobre as práticas por eles vivenciadas.

O roteiro de entrevista, que guiou a pesquisa com o Diretor da DTI, buscou ao levantamento de informações sobre a natureza e função da DTI, o processo de aprendizagem, as práticas adotadas pela equipe para compartilhar conhecimentos e desenvolver projetos,

dentre outras questões que pudessem subsidiar o entendimento do processo de aprendizagem utilizado pelo grupo.

O questionário foi elaborado, levando-se em consideração a descrição de CdP proposta por Wenger e Snyder (2001), organizada em um quadro, contendo as quatro características (qual é o objetivo; quem participa; o que têm em comum; quanto tempo duram) que definem uma CdP e outros tipos de arranjos organizacionais. No questionário, foram omitidos os nomes dos quatro tipos de arranjos (comunidade de prática; grupo de trabalho formal; equipe de projeto; rede informal) e a ordem das respostas foi alterada. Foi solicitado, aos participantes da pesquisa, que identificassem qual daqueles conjuntos de características representa mais fielmente as práticas do grupo ao qual fazem parte.

É relevante mencionar que, devido ao contexto público, houve substituição de algumas palavras, para que as respostas se aproximassem mais à realidade vivenciada pelo grupo em análise.

Vinte questionários foram enviados *on-line* para todos os membros da diretoria de tecnologia da informação. Todos os questionários foram respondidos e devolvidos, em um curto espaço de tempo. A análise dos dados do questionário foi realizada por meio de estatística descritiva.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÕES: ANÁLISE DO CASO**

A Universidade em análise é uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada na região Norte do Brasil. Ela foi criada em outubro de 2000 e implantada, efetivamente, em maio de 2003. É uma instituição *multicampi*, presente em sete cidades do estado; oferece quarenta e três cursos de graduação, cinco programas de mestrado e um de doutorado.

Considerando a atividade meio, a Universidade está estruturada administrativamente em pró-reitorias, diretorias, coordenações e núcleos. Existe uma diretoria de tecnologia da informação, que é responsável pela difusão das informações no interior da organização e pela criação e manutenção de *softwares*, banco de dados e redes de informação.

Com a revolução da microeletrônica, o campo de tecnologia da informação vem ganhando cada vez mais notoriedade e importância nas organizações, sendo que tal característica obriga as pessoas que trabalham na área a buscar melhorias contínuas por meio

da aquisição de conhecimento a fim de atender as demandas, que são cada vez mais crescentes dentro das organizações (CASTELLS, 2005).

Considerando a natureza da organização, a Diretoria de Tecnologia da Informação exerce uma função de destaque dentro da Universidade, oferecendo serviços de massa customizados para os grupos de usuários (membros da comunidade acadêmica), tais como e-mail, acesso a internet, intranet, portal Professor e Portal Aluno, manutenção de redes de informática, de comunicação e de banco de dados de toda a instituição.

A percepção de importância da Diretoria foi comentada pelo entrevistado – Diretor da DTI – como sendo vital: “[...] Há quatro anos atrás achava importante, agora considero vital para a instituição. Quase toda informação, que circula na instituição, flui por meio de Tecnologia da Informação”.

A organização, pelo fato de ser pública, dispõe de poucos recursos orçamentários para a qualificação profissional de seus servidores, posto que ela é constituída por funções heterogêneas. Esse fato foi destacado pelo diretor de tecnologia da informação, ao comentar:

“[...] Vejo alguns problemas na política de capacitação, primeiro é a questão orçamentária, as qualificações na área de Tecnologia da Informação (TI) são bastante onerosas, como a instituição aloca o recurso para capacitação visando à universidade como um todo, fatia para área de TI ficaria desproporcional em relação a outras unidades da instituição”.

É possível observar que a instituição aloca poucos recursos, em termos relativos, para a capacitação de seus servidores. No caso desta diretoria, em particular, fica evidente que a mesma necessitaria de uma maior fatia de recursos orçamentários destinados à capacitação, pelo fato de se tratar de um setor que tem uma ampla fronteira de conhecimento.

Portanto, depreende-se que, nesse caso, a diretoria deve implantar estratégias para fomentar a aprendizagem dos seus membros com vistas a superar as dificuldades apontadas quanto à política de capacitação da organização. Para tentar preencher essa lacuna, o diretor destacou que:

“[...] na área de TI existem várias bibliotecas, que trazem melhores práticas de mercados a partir de 2007, temos nos balizados e instituindo alguns processos previstos na ITIL e recentemente estamos adotando alguns componentes do framework COBIT. Ex: Gestão de Incidente (ITIL), Criação de uma Central de Serviço (ITIL), Definição de um Plano Estratégico (COBIT), Gerenciamento de Projetos (COBIT)”.

O Diretor destaca que essas práticas (referindo-se às descritas no parágrafo anterior) não foram institucionalizadas pela gestão superior da universidade. A iniciativa de aprender foi dos membros da diretoria, que buscaram implantar práticas disseminadas no mercado. Ao analisar a expressão “[...] temos nos balizados e instituindo alguns processos previstos na ITIL e recentemente estamos adotando alguns componentes do framework COBIT”, percebemos que esta é uma das características da **dimensão engajamento** proposta por Wenger (2001). É possível identificar, na frase, elementos desta dimensão, uma vez que os membros sentem vontade de se aprofundar num domínio de conhecimento.

“[...] Todas essas práticas foram criadas informalmente pela própria equipe, mas orientadas por práticas já consolidadas, onde o grupo fica responsável pela adequação à realidade da Instituição, o processo de adequação é o mais importante na implantação de uma prática, pois é nesse momento que sabemos realmente se ela atenderá as necessidades da universidade”.

Ao analisar a frase acima descrita, percebe-se que as palavras “[...] o processo de adequação é o mais importante na implantação de uma prática”, “[...] atenderá as necessidades da universidade”, estão relacionadas com a **dimensão alinhamento**, uma vez que existe uma preocupação do membro da equipe no sentido de que as práticas adotadas pela diretoria estejam alinhadas com as atividades e os projetos da organização como um todo.

Do mesmo modo, elemento relacionado à dimensão alinhamento foi reforçado em outro trecho da entrevista, conforme descrição: “[...] O trabalho que venho executando é uma

tentativa de alinhar os objetivos da TI aos das unidades de negócio da universidade, fazendo uso de melhores práticas de mercado (não reinventado a roda)”.

Entretanto, a expressão “o trabalho que venho executando”, descaracteriza uma comunidade de prática, apesar de existir a preocupação com o alinhamento das atividades desenvolvidas na diretoria com os projetos da organização.

Outros aspectos a serem destacados dizem respeito ao compartilhamento de símbolos, idéias e da identidade do grupo. “[...] Possuímos uma marca informal, que usamos em nossos uniformes, [...] dentro da nossa equipe tem um *web design* muito respeitado pelos membros da equipe que desenvolveu uma espécie de logomarca que aplicamos em diversas situações”.

Ao destacar que a diretoria possui uma marca informal, está presente a idéia de que os empreendimentos comuns constituem-se em contextos relevantes para que a negociação de significados aconteça. Assim, as pessoas, conjuntamente, negociam ativamente experiências e vivências práticas, bem como produzem artefatos. É no relacionamento das experiências individuais e da competência social que a aprendizagem acontece.

O compartilhamento da informação também se faz presente na diretoria, o que retrata a idéia de colaboração, confiança, responsabilidade, também presentes em comunidades de prática. Permitir que todos tenham acesso a informação transmite a idéia de pertencimento, engajamento e de que todos estão ali juntos em prol de um mesmo objetivo. O diretor explicou que compartilhar documentos é uma estratégia utilizada pela diretoria no processo de aprendizagem. “[...] há elaboração de artefatos de forma colaborativa onde é usado o sistema de compartilhamento de documento do Google docs como, por exemplo, a elaboração de atas de reuniões e apresentações de interesse do grupo”.

Outro aspecto destacado na entrevista foi a reflexão, pois, segundo o diretor, o grupo realiza encontros informais fora do horário de trabalho para realizar reflexões sobre as práticas adotadas pela diretoria. A **dimensão reflexão**, característica muito própria de uma comunidade de prática, pode ser observada na reflexão coletiva sobre a prática que a equipe da DTI faz.

“[...] Na verdade, realizamos algumas reuniões fora de expediente, mas dentro do espaço físico da instituição. Buscando isolar-se das atividades do dia-a-dia estamos explorando esses horários alternativos, que são focados em atividade de reflexão, planejamento e avaliação

dos processos existentes. Tendo como temas centrais Gestão e governança de TI”.

Quanto ao desejo de aprender coletivamente e de sentir-se inserido na comunidade, os membros compartilham experiências pela paixão por um empreendimento conjunto, com liberdade e criatividade, incentivando novas abordagens para os problemas. O entrevistado ressaltou que os membros da equipe “são todos jovens, alguns em seu primeiro emprego, assim compartilhamos a ânsia por aprender”.

Conforme mencionado ao longo deste trabalho, para comprovar a existência de uma comunidade de prática pressupõe-se que ela apresenta as dimensões, engajamento, reflexão e alinhamento (WENGER, 2001). Analisando a entrevista, percebemos que essas dimensões se fizeram presentes nas práticas relatadas pelo entrevistado.

Entretanto, os resultados da pesquisa realizada com os 20 participantes da equipe da DTI, que se reúnem formal e informalmente, não reforçam esse entendimento. Não houve consenso nas respostas, como se pode observar na Figura 1, contendo as quatro características que definem uma CdP e outros tipos de arranjos organizacionais (WENGER e SNYDER, 2001, p.15). Assim, de acordo com esse resultado não podemos classificar, à luz da definição de Wenger, o arranjo grupal da equipe da DTI como uma comunidade de prática.

<b>GRUPO</b>	<b>Qual é o objetivo do grupo em se reunir?</b>	<b>Quem participa do grupo?</b>	<b>O que os integrantes do grupo têm em comum?</b>	<b>Quanto tempo dura o grupo?</b>
COMUNIDADE DE PRÁTICA	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos. <b>(55%)</b>	Participantes que se auto-selecionam (eles manifestam o interesse em participar e o grupo o aceita pela adequabilidade do pretendente). <b>(30%)</b>	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo. <b>(20%)</b>	Enquanto houver interesse em manter o grupo. <b>(25%)</b>
GRUPO DE TRABALHO FORMAL	Desenvolver um produto ou prestar um serviço. <b>(15%)</b>	Qualquer um que se apresente ao líder do grupo. <b>(10%)</b>	Requisitos do trabalho e metas comuns. <b>(40%)</b>	Até a próxima reorganização – uma nova necessidade de formar um grupo para desenvolver um projeto ou tarefa. <b>(15%)</b>
EQUIPE DE	Realizar	Funcionários	As metas e	Até o final do

PROJETO	determinada tarefa. (5%)	selecionados para atuarem no setor. <b>(35%)</b>	pontos importantes do projeto. (15%)	projeto. (15%)
REDE INFORMAL	Colher e transmitir informações organizacionais. (15%)	Amigos e conhecidos do mercado de trabalho. (10%)	Necessidades mútuas. (10%)	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato. (15%)
Sem resposta	(10%)	(15%)	(15%)	(20%)

**Figura 1:** Resultado da classificação do arranjo grupal conforme percepção dos pesquisados.

Quanto a característica “Qual é o objetivo do grupo em se reunir?”, a maioria das repostas foram para o item que caracteriza uma CdP “Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos”. Em relação a “Quem participa do grupo?”, a maior parte das repostas se centraram em “Funcionários selecionados para atuarem no setor”, o que caracteriza uma Equipe de Projeto; seguido por “Participantes que se auto-selecionam [...]”, que caracteriza uma CdP. Quanto à característica “O que os integrantes do grupo têm em comum?”, a que foi mais identificada pelos participantes foi “Requisitos do trabalho e metas comuns”, que caracterizam um “Grupo de Trabalho Formal”. Já em relação a característica “Quanto tempo dura o grupo?”, não identificamos um arranjo grupal em destaque, pois, além de bastante heterogêneas, estatisticamente as repostas estiveram muito próximas e nesta questão tivemos um maior número de pessoas sem respondê-la.

Vale ressaltar que o termo Comunidade de Prática foi omitido durante todo o processo de pesquisa empírica, conforme comentado no item Metodologia. Neste sentido, acreditamos que as percepções dos pesquisados foram preservadas, sendo possível captar o real



entendimento que os mesmos possuem dos objetivos, da participação e da razão de ser do grupo do qual fazem parte.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

À luz das dimensões postas por Wenger, não podemos caracterizar o arranjo grupal da Diretoria de Tecnologia da Informação da Universidade Federal da região Norte do Brasil, em estudo, como uma comunidade de prática.

Esta constatação é coerente com outras pesquisas empíricas (MOURA, 2009; 2004; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007; GROUPE; TAVARES, 2006) sobre a temática, realizadas no Brasil, que concluíram que muitos dos trabalhos que estudam experiências de aprendizagem, utilizando o referencial de CdP, apresentam dificuldades em evidenciar se o fenômeno estudado constitui ou não uma comunidade de prática.

Souza-Silva e Davel (2007) concluíram, em seu estudo empírico, que a quase inexistência de comunidades de prática nas organizações por eles pesquisadas revela a necessidade de novas investigações, que aprofundem as causas que inibem o surgimento dessas comunidades, especificamente, no contexto organizacional.

Nós sugerimos que uma dessas dificuldades possa estar relacionada com a estrutura organizacional hierarquizada e burocratizada das organizações brasileiras, especificamente as organizações públicas (BRAGA *et al*, 2008), como no caso desta pesquisa, que podem comprometer a aprendizagem organizacional e a formação de uma comunidade de prática.

No Brasil, as CdPs têm sido consideradas uma estrutura social ideal de promoção da aprendizagem (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008), disseminação do conhecimento e processo de inovação (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007; PICCHIAI *et al*, 2007; DUARTE *et al*, 2008), podendo ser vantajosa para os seus integrantes e para a organização. Mas, para tanto, precisam de apoio, valorização e canalização de recursos (GROUPE; TAVARES, 2006; BRAGA *et al*, 2008; DUARTE *et al*, 2008; PICCHIAI *et al*, 2007).

A pesquisa de Picchiae *et al* (2007) em uma *holding* que atua na área de serviços de informática, com pessoas que trabalham no setor de tecnologia da informação, demonstrou que as CdPs são, realmente, um recurso que irá permitir que as organizações mantenham-se competitivas, pois promovem a criação e disseminação do conhecimento, compartilhamento de informações e troca de experiências.

Dos resultados das pesquisas empíricas desenvolvidas por Group e Tavares (2006), os referidos autores concluíram que as organizações necessitam realizar mudanças na sua estrutura social, de forma a permitir que o potencial natural de aprendizagem e de geração de conhecimento de suas comunidades de prática possa se converter em resultados estratégicos.

No caso das organizações públicas, a questão é ainda mais agravante, pois, as restrições estruturais são consideradas elementos que dificultam a aprendizagem organizacional e a formação das CdPs. Por outro lado, as CdPs são formas encontradas pelos gestores e profissionais para driblarem as restrições financeiras, como se pode constatar na análise dos dados coletados na unidade caso. Corroborando esta constatação, a pesquisa de Braga *et al* (2008) em uma organização da esfera pública demonstrou que os principais elementos, que dificultam a aprendizagem organizacional no âmbito público, são: estrutura organizacional, burocracia e questões financeiras.

Após a análise do caso e de reflexões da literatura consultada, alguns *insights* surgiram pra nortear pesquisas futuras. Um deles está relacionado a uma limitação de nosso estudo, pois não utilizamos a técnica da observação para a coleta de dados primários. E, como posto por alguns autores, tais como Souza-Silva e Schommer (2008), 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 CdP, os pesquisadores precisam conhecê-las de perto, o que privilegia metodologias de pesquisa como observação participante e pesquisa-ação. Assim, sugerimos um novo estudo no sentido de acompanhar as atividades do grupo, fazendo inferências para identificar se podem ou não ser caracterizados como uma CdP.

Outro *insight* sugere pesquisas futuras que investiguem o papel das CdP, não somente como ambientes fecundos para aprendizagem, mas se constituindo num ambiente de mútuo apoio emocional (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008). As CdP vistas como ambientes que proporcionem segurança psicológica (conceito postulado por EDMONDSON, 1999; EDMONDSON; WOOLEY, 2003; que analisaram o impacto da segurança psicológica em comportamento de aprendizagem a nível de equipe). Em uma perspectiva na qual a aprendizagem assume características não apenas técnicas, práticas e sociais, mas, também comportamentais. De acordo com Edmondson (1999), a segurança psicológica da equipe deve

facilitar o comportamento de aprendizagem, pois alivia a preocupação excessiva com a reação dos outros às ações que têm o potencial de constrangimento ou ameaça. A referida autora propõe que, para entender o comportamento de aprendizagem em equipes, as estruturas e crenças compartilhadas devem ser investigadas em conjunto.

## 7. REFERÊNCIAS

- ALBERT, Michael. Managing change: Creating a learning organization focused on quality. **Problems and Perspectives in Management**, v. 1, 2005. p. 47-54
- BRAGA, Raimunda Erizeny Cavalcante; CABRAL, Augusto César de Aquino; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; SANTOS, Sandra Maria dos. **Aprendizagem Organizacional no Setor Público**: Um estudo focado nas contribuições da área de Recursos Humanos. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte, MG: EnEO, junho, 2008.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em REDE*. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- DUARTE, Eneide Nóbrega; SILVA, Alzira Karla Araújo da; SANTOS, Edilene Toscano Galdino dos; LIMA, Isabel França de; RODRIGUES, Marcos Paulo Farias; COSTA, Suzana Queiroga da. Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidades de prática. **Perspectiva em Ciência da Informação**, vol. 13, n. 3, set/dez, 2008. p. 78-95
- EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v.44, n.2, 1999. p. 350-383
- EDMONDSON, Amy C.; WOOLEY, Anita Williams. Understanding outcomes of organizational learning interventions. In: EASTERBY-SMITH, Mark, LYLES, Marjorie A. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p.185-211
- EASTERBY-SMITH, Mark; CROSSAN, Mary; NICOLINI, David. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, sep/2000. p. 783-796
- EASTERBY-SMITH, Mark. Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**, v.50, n.9, sep/1997. p. 1085-1113
- ELKJAER, Bente. Social learning theory: learning as participation in social process. In: EASTERBY-SMITH, Mark, LYLES, Marjorie A. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p. 38-53.
- GHERARDI, Silvia.; NICOLINI, David. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, Meinolf *et al.* (Org.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p.35-60
- GROUPE, Beatrice Maria Carola; TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Comunidade de Prática** – gestão de conhecimento nas empresas. São Paulo, SP: Trevisan Editora Universitária, 2006.
- HEMMASI, Masoud; CSANDA, Carol M. The Effectiveness of Communities of Practice: An Empirical Study. **Journal of Managerial Issues**; v. XXI, n. 2, summer/2009. p. 262-279
- KIM, Daniel H. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional**. In: KLEIN, David A. (Org.) *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. RJ: Qualitymark, 1998. p.61-92

LAVE, Jean, WENGER, Etienne. **Situated learning**. England: Cambridge University Press, 1991.

LÓPEZ, Suzana Perez; PEÓN, José Manuel Montes; ORDÁS, Camilo José Varquez. Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance. **Human Resource Development International**, v.8, n.2, jun/2005. p.147-164

MOURA, Guilherme Lima. Somos uma comunidade de prática? **Revista de Administração Pública**, vol. 2, n. 43, mar/abr, 2009. p. 323-346

PICCHIAI, Djair; LOPES, Meire dos Santos; OLIVERIA, Paulo Sérgio Gonçalves. Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática. **Gestão & Regionalidade**, vol. 23, n. 68, set/dez, 2007. p. 45-56

SOUZA-SILVA, Jader C; SCHOMMER, Paula Chies. A Pesquisa em Comunidades de Prática: panorama atual e perspectivas futura. **Organização & Sociedade**, vol. 14, n. 44, jan/mar, 2008. p. 105-127

SOUZA-SILVA, Jader C; DAVEL, Eduardo. Da Ação à Colaboração Reflexiva em Comunidades de Prática. **Revista de Administração de Empresas da FGV**, vol. 47, n. 3, jul/set, 2009. p. 53-65

WENGER, Etienne. **Communities of practice and social learning systems**. In: GHERARDI, Silvia.; NICOLINI, David *et al.* (Eds.). *Knowing in Organizing: A Practice-Based Approach*. New York: M.E. Sharper, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunidades de práctica**: Aprendizaje, significado e identidad. Cambridge, UK: Edición Paidós, SAICF, 2001.

\_\_\_\_\_; SNYDER, William McKendree. **Comunidades de prática**: a fronteira organizacional. *Aprendizagem Organizacional/Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 200.