

## **Comunidades de Prática – Conceitos e Reflexões para uma Estratégia de Gestão do Conhecimento**

**Autoria:** Denise Mross Cabelleira

### **Resumo**

O contexto organizacional, cada vez mais, volta sua atenção à tecnologia e à informação, mas o que estas representam ao nível de estrutura e o como está impactando na gestão de pessoas é igualmente importante em relação ao seu desenvolvimento. Já é relevante o número de empresas que fomentam a presença de Comunidades de Prática em suas estruturas (organizações internacionais), mas os caminhos a percorrer envolvem investimentos de toda ordem e os resultados são a médio e longo prazo. A necessidade de pesquisas como esta se baseia na tentativa de ajudar as organizações a compreender o caráter das Comunidades de Prática e ganhar velocidade em projetos nesta área. Apesar do “mapa não ser o território” (WEICK; WESTLEY, 1996) o mapa pode ajudar as implantações de Comunidades de Prática a não perder tempo com caminhos equivocados e sem saída. Esta seria a contribuição da discussão de conceitos e as melhores alternativas para implantação, elucidando os conceitos em torno do tema. A contribuição deste artigo está voltada basicamente ao esclarecimento do conceito de Comunidades de Prática e a visão do processo de como elas se desenvolvem. A intenção não é de esgotar a revisão da bibliografia, mas sim expor alguns aspectos importantes da literatura atual.

### **Introdução**

Criar novas estratégias para competir é um esforço contínuo das organizações. E, neste contexto, cada vez mais as questões voltadas ao processo de aquisição e manutenção do conhecimento ganham espaço nas estratégias competitivas, nas discussões acadêmicas e investimentos nas organizações. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) Embora o processo seja quase imperceptível, o resultado tem produzido um círculo virtuoso que justifica toda esta atenção. Enquanto soluções tecnológicas ditam a velocidade dos mecanismos de controle da gestão, as pessoas passam a configurar um valor capital intangível de alto valor agregado nas estruturas organizacionais. A gestão de grupos de trabalho com maior autonomia se revela uma estratégia complexa que pode causar mudanças profundas nas estruturas hierárquicas.

Na busca de colaboradores de alto valor agregado para a inteligência competitiva das organizações surgem as Comunidades de Prática, que ainda estão descobrindo suas possibilidades e desdobramento em empresas de vanguarda que investem nesta nova fronteira organizacional. Estas estruturas sociais já são realidade em muitas organizações, os casos mais explorados pela literatura são: Xerox, Banco Mundial e British Petroleum. No Brasil, as iniciativas ainda são escassas; além das referências de autores estrangeiros, Terra (2002, 2003) organiza o relato de casos nacionais. Trata-se de um tema que apresenta um grande potencial a ser trabalhado pelas organizações brasileiras. Contudo, este tipo de arranjo não é estimulado e na maioria das vezes nem é percebido pelas estruturas formais. Em alguns casos, os gestores não têm claro a diferença entre o que é uma verdadeira Comunidade de Prática e outro tipo de arranjo coletivo como times, equipes de trabalho ou redes de relacionamento informal. Em outras palavras, “em muitos casos, se percebe que a vivência em grupos é indiscriminadamente tratada como um relato de Comunidades de Prática” (LAVE, 2004).

A partir do conceito central de Wenger (1998) e seus desdobramentos no decorrer de sua obra e em outros autores inspirados por essa abordagem inicial, busca-se definir elementos-chave para a formação e consolidação deste tipo de arranjo social. Comunidades de Prática é uma abordagem instigante e possui um potencial muito grande de contribuição para a área de gestão tendo em vista aspectos voltados à colaboração, participação efetiva e

equipes de trabalho. São arranjos que proporcionam flexibilidade e velocidade para as empresas por isso sua importância para a inovação em gestão.

### Comunidades de Prática

A expressão Comunidades de Prática<sup>1</sup>, com a conotação que tem hoje na administração, foi criada por Jean Lave e Etienne Wenger, em 1987, no *Institute for Research on Learning*, Palo Alto, Califórnia. As Comunidades de Prática são desenvolvidas dentro das estratégias das organizações de criar e melhor aproveitar o conhecimento organizacional, surge e é orientada pelos objetivos da organização.

Mesmo sem perceber, de alguma forma, no cotidiano formam-se várias comunidades. Algumas comunidades de interesse<sup>2</sup> outras de prática, enquanto “atores sociais”, em cada um destes grupos, é possível encontrar repertórios, regras sociais, objetivos ou motivações distintas. O comportamento social em relação à aprendizagem é antigo, Wenger e Snyder (2000) resgatam as origens das Comunidades de Prática e buscam as corporações de artesões (serralheiros, oleiros, pedreiros) da Grécia Antiga que tinham o objetivo social e função comercial ou às associações da Idade Média pela maneira que formavam os aprendizes e disseminavam novas práticas como formas de aprendizagem social. Isto porque tal qual naqueles tempos, um dos maiores benefícios que a Comunidade de Prática traz é a circulação do conhecimento tácito. O que antes era uma das poucas formas de transferir o conhecimento, hoje pode ser uma ferramenta para criar vantagem competitiva. Atualmente, administrar grupos para que se mantenham produtivos e se comprometam com um processo de melhoria contínua e uma *performance* crescente voltada para seus interesses é um desafio novo e enorme para as organizações, uma nova fronteira<sup>3</sup> organizacional. “Construir comunidade é uma estratégia central para compartilhar, entre todos os membros, os encargos e os benefícios da mudança e da troca” (BROWN; ISAACS. *In* SENGE, 1997, p.479). A idéia intrínseca ao conceito de comunidade é de cooperação e interdependência confiável que traz para o ambiente organizacional novos elementos que as torna fenômenos sociais cada vez mais complexos.

### Comunidade de Prática enquanto fenômeno social

O ser humano é essencialmente social e o trabalho é uma das formas de se perpetuar esse fenômeno social (BANDURA, 1969; ROBBINS, 2004; WENGER, 1998; SENGE, 2004; BROWN; DUGUID, 2001; GARVIN, 2002). No trabalho, as interações se dão em dois níveis distintos: ao nível de realização das tarefas (atividades visíveis) e a nível sócio-emocional (sensações e sentimentos gerados pelas relações e satisfações individuais). Enquanto grupo (de trabalho) passam a existir várias dinâmicas que estabelecem a cultura e o clima “que resultam da interação entre os membros, refletem o ambiente psico-social interno e a imagem do conjunto” (MOSCOVICI, 1996, p.37). Pequenos ou grandes, formais ou informais os grupos estabelecem relações nos dois níveis, em torno das tarefas e sócio-emocional.

Por grupos formais entende-se aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. Neles, o comportamento de seus membros é estipulado e dirigido em função das metas organizacionais. Já os grupos informais são alianças que não são nem estruturadas formalmente nem determinadas pela organização. São formações naturais dentro do ambiente de trabalho, que surgem em resposta à necessidade de contato social. (ROBBINS, 2004, p. 89-90).

Em sua análise do processo grupal Pichon-Rivière (1998) reafirma a interdependência entre os processos de aprendizagem e comunicação, sendo este último o “trilho da aprendizagem”, caminho entre o implícito e o explicitado, o desenvolvimento dialético da

aprendizagem que se desenvolve em espiral através da indagação e esclarecimento. Para o autor, o esclarecimento, a comunicação, a aprendizagem e a resolução de tarefas fortalecem as relações e ajuda a criar um novo esquema referencial. Este processo gerador de mudanças tende a fortalecer e gerar confiança no grupo. A dinâmica de um grupo é:

A soma de interesses dos componentes do grupo, e pode ser ativada através de estímulos e motivações, no sentido de maior harmonia e aumento do relacionamento. As relações existentes entre os membros de um grupo recebem o nome de relações intrínsecas. (OLIVEIRA, 2002, p.209).

Estas relações se fortalecem à medida que as experiências comuns aumentam e a convivência faz com que estas pessoas compartilhem valores pessoais e se identifiquem com os da organização. Quando os valores da organização são bem trabalhados ajudam a influenciar estas relações e a criar uma “cultura forte”<sup>4</sup>. A base cultural estabelecida na organização exerce um papel fundamental para o sucesso ou o fracasso das estratégias implementadas. Por isso quanto mais a organização intervir no processo de construção da cultura maior influência ela terá sobre o grupo. As Comunidades de Prática surgem entre a formalidade das metas e a informalidade das alianças e da espontaneidade das relações informais. Stewart (2002), autor da expressão “Capital Intelectual”, em sua obra por vezes já se referiu às Comunidades de Prática como “oficina do capital humano”. Especialmente pela sua capacidade de transferir conhecimento e inovação.

### **O Saber como prática social**

Saber não é somente uma questão individual, ligada a processos cognitivos; é também uma questão de troca, de aprender com e através do outro, da sua experiência. “Uma comunidade forte fomenta interações e relacionamentos baseada no respeito mútuo e na confiança. Ela encoraja a disposição para compartilhar idéias, expor sua própria ignorância, levantar questões difíceis e ouvir com atenção” (WENGER; McDERMOTT.; SNYDER, 2002, p.27).

Vista de uma forma mais ampla, as Comunidades de Prática são ferramentas para a construção do conhecimento que se dá de forma natural nas relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho. Portanto, uma das características básicas das Comunidades de Prática é a sua origem nas relações informais. Mas muitas organizações percebendo o potencial destas relações decidem tomar a iniciativa de dar suporte ou mesmo criar os meios para que esta condição produza resultados à empresa. Bem aproveitadas pelas organizações, podem se tornar eficientes na consolidação de competências organizacionais, pelo seu potencial em auxiliar as empresas a fomentar melhorias em seus processos e gozar dos benefícios do compartilhamento do conhecimento tácito. As competências dos indivíduos podem também se desenvolver no processo coletivo de construção do conhecimento, gerando assim benefícios tanto para a organização quanto para os membros das Comunidades de Prática.

Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação as relações tornaram-se redes sociais cada vez mais complexas, tanto dentro quanto fora das organizações empresariais. Nestas redes de relacionamento, as pessoas fazem com que cada comunicação gere pensamentos e significados os quais dão origem a novos significados. O termo começou a ser difundido no final da década de oitenta; sendo os autores Orr (1990), Brown e Duguid (2001), Turner (2000) citados como a referência nas pesquisas no Vale do Silício, a Meca das mentes brilhantes desde a década de 50 (CASTELLS, 2002), mais especificamente no Palo Alto *Research Center* – (PARC), instituição mantida pela Xerox Corporation que hoje tem como meta básica “transforma o modo pelo qual trabalhamos” (BROWN, 2000). Para ser entendido como uma Comunidade de Prática os arranjos sociais devem ter algumas

particularidades. Suas principais características são: um compromisso mútuo assumido entre os membros, um empreendimento comum e, com o tempo, um “repertório” comum de rotinas, conhecimentos e regras tácitas de conduta. À medida que, no decorrer do tempo, as pessoas dedicam-se a um empreendimento conjunto, acabam por desenvolver uma prática comum, ou seja, maneiras determinadas de trabalhar e de se relacionar entre si, que permitem que atinjam os seus objetivos comuns (WENGER, 1998).

Outra característica importante, é que na vida cotidiana das Comunidades de Prática o conhecimento é integrado e distribuído de forma aberta, sem restrições a cargos ou atividade, está disponível para quem tiver interesse. “Aprender necessariamente requer envolvimento e contribuições para as atividades e para o desenvolvimento das comunidades. Em outras palavras, a aprendizagem não ganha espaço se a participação não é possível” (GHERARDI; NICOLINI, 2000, p.11).

Tendo por base essa apresentação inicial, parte-se para a diferenciação entre as Comunidades de Prática e outras formas de organização coletiva de trabalho como: relacionamentos informais (redes pessoais, trabalho em equipe e grupo formal de trabalho). O quadro 1 apresentado na seqüência, ajuda a compreender melhor essas diferenças. O resultado do compartilhamento está diretamente ligado à qualidade das interações e cabe à organização estimular aquelas que são do seu interesse.

### Comunidades de Prática e outros arranjos coletivos

Quando o conceito de Comunidades de Prática é introduzido a pergunta que vem à tona é: “Mas qual a diferença entre este tipo de grupo e outros?” O quadro comparativo criado por Wenger e Snyder (2002) ajuda a estabelecer pontos de comparação entre os arranjos mais comuns nas organizações.

	Qual é o objetivo?	Quem participa?	O que têm em comum?	Qual a duração?
<b>Comunidades de Prática</b>	Desenvolver as competências dos participantes; gerar troca e conhecimento	Participantes que se auto-selecionam	“Paixão”, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
<b>Grupo de trabalho formal</b>	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
<b>Equipe de projeto</b>	Realizar determinada tarefa	Empregados escolhidos por gerentes seniores	As metas e pontos importantes do projeto	Até o final do projeto
<b>Rede informal</b>	Colher e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecidos do meio empresarial	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato

Quadro 1: Uma comparação resumida entre Comunidades de Prática e outros arranjos coletivos.

Fonte: Adaptado de Wenger e Snyder. (2002)

Todas estas formas de organização coletiva são importantes e não são excludentes, pois, as pessoas podem pertencer a um ou mais arranjos deste tipo, ao mesmo tempo em que pertencem a outras estruturas organizacionais. Em outras palavras, nas suas unidades empresariais, elas formam a organização; nos seus times, se responsabilizam por projetos; nas suas redes, formam e consolidam relações; e nas suas Comunidades de Prática, entre outros fatores, desenvolvem o conhecimento que as permite fazer estas outras tarefas (WENGER, McDERMOTT, SNYDER 2002).

## Conceito

Aparentemente o conceito de Comunidades de Prática é bastante simples e antigo. Novo é o fato das organizações utilizarem este recurso para melhorar sua performance. Do exercício de partilhar experiências e práticas nasceu a Comunidade de Prática; uma estrutura flexível e autônoma que tem contribuído para direcionar estratégias organizacionais e gerar novas linhas de negócios, solucionar problemas, promover a disseminação de melhores práticas, desenvolver habilidades dos empregados e ajudar empresas a recrutarem e reterem talentos (WENGER, 2001).

Uma das versões mais completas da definição de Comunidades de Prática de Wenger é a que escreve junto com McDermot e Snyder em 2002:

Comunidades de Prática são grupos de pessoas que compartilham um interesse, um problema em comum ou uma paixão sobre determinado assunto e que aprofundam seu conhecimento e *expertise* nesta área através da interação contínua numa mesma base...Estas pessoas não necessariamente trabalham juntas todos os dias, mas se encontram porque agregam valor em suas interações. Como passam algum tempo, juntas, elas compartilham informações, *insights* e conselhos. Ajudam umas as outras a resolver problemas, discutem suas situações, aspirações e necessidades. Elas ponderam pontos de vista em comum, exploram idéias e ações, assim como sondam os limites. Podem criar ferramentas, padrões, desenhos genéricos, manuais e outros documentos – ou podem simplesmente desenvolver uma tácita compreensão do que é compartilhado. Porém elas acumulam conhecimento, torna-se informalmente a fronteira (do conhecimento) pelo valor que agregam na aprendizagem que encontram juntas. Este valor não é meramente instrumental para o seu trabalho. Resulta também na satisfação pessoal de conhecer colegas que compreendem as perspectivas uns dos outros e de pertencer a um interessante grupo de pessoas. Com o passar do tempo, elas desenvolvem uma perspectiva única sobre seus tópicos bem como formam um corpo comum de conhecimento, práticas e teorias. Elas também desenvolvem relações pessoais e instituem formas de interação. Podem também desenvolver um senso comum de identidade. Elas tornam-se então uma Comunidade de Prática (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p.4-5).

A dificuldade em analisar as Comunidades de Prática reside na sua complexidade, pois envolve “cabeça, coração e mãos”, que por sua vez implicam questionamento, interação e perícia que quando reunidos envolvem identidade, relacionamentos, competência, significados, o sentimento de pertencer e ação. Para contemplar todos estes aspectos Wenger (1998) desenvolve seus estudos num contexto intelectual bastante complexo. A figura 2 explica a trajetória do autor, os pensamentos que o influenciaram na construção do conceito de Comunidades de Prática.



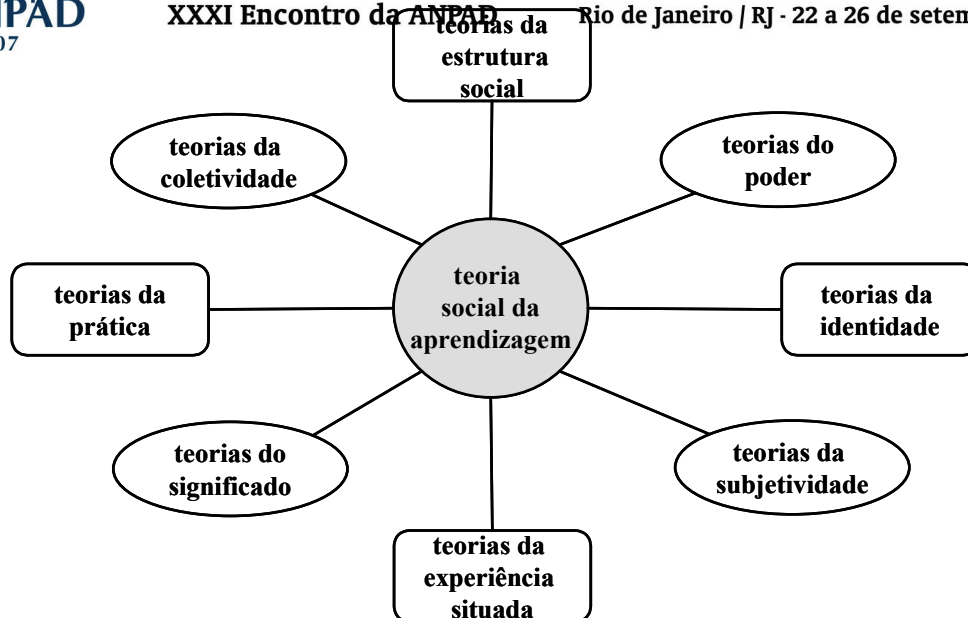


Figura 2: Intersecção das tradições intelectuais. Fonte: Wenger, 1998

A partir da teoria social da aprendizagem, (elemento central na figura 2) agregam-se mais quatro relevantes referenciais teóricos (retângulos): teorias da prática, da experiência situada, da identidade e da estrutura social. Propondo um desenho mais detalhado da teoria social da aprendizagem a fim de contemplar os fenômenos do ambiente das Comunidades de Prática agregam-se mais quatro linhas teóricas ou “tradições intelectuais”: Teorias sobre significado, coletividade, poder e subjetividade (que intercalam os eixos perpendiculares). Para Wenger (1998), a Teoria Social da Aprendizagem é cortada por dois eixos principais. O eixo vertical é central, pois afeta a ação; as teorias da estrutura social abordam as formas que influenciam a ação (culturais, discursos, e história) e as teorias da experiência situada, como as relações interativas das pessoas, influenciam principalmente o ambiente (conversa, dinâmica do cotidiano, improvisação, coordenação e coreografia de interacional). A aprendizagem como participação se constrói entre os dois, sofrendo a ação do meio e agindo sobre ele. O eixo horizontal está ligado a aspectos da evolução da ação.

Teorias de prática social remetem à produção e reprodução de modos específicos de se engajar no mundo. Elas se preocupam com atividade cotidiana e colocações da vida real, mas com uma ênfase nos sistemas sociais de recursos compartilhados pelos quais grupos organizam e coordenam as suas atividades, relações mútuas e interpretações do mundo. Teorias de identidade estão relacionadas à formação social da pessoa, a interpretação cultural do corpo, e a criação e uso de marcadores sociais como ritos de passagem e categorias sociais. Elas remetem a assuntos de gênero, classe, etnia, idade, e outras formas de categorização, associação, e diferenciação em uma tentativa para entender a pessoa como formado por relações complexas de constituição mútua entre os indivíduos e grupos (WENGER, 1998, p.13).

Aqui novamente, a aprendizagem está no centro. É através dela que as práticas evoluem e também transforma identidades. Complementando os eixos centrais, existe a análise dos eixos diagonais. De um lado coloca a coletividade social entre estrutura social e a prática e de outro lado, a subjetividade individual entre identidade e experiência situada, conectando a formação da coletividade e a experiência da subjetividade no mesmo eixo que liga a dualidade inseparável do social e o individual.

As teorias da coletividade remetem a formação de configurações sociais de vários tipos: do indivíduo (as famílias, comunidades, grupos, redes) para o global (estados, classes sociais, associações, movimentos sociais, organizações). Elas também buscam descrever mecanismos de coesão social pela qual estas configurações são produzidas, sustentadas, e reproduzidas com o passar do tempo (solidariedade,

compromissos, interesses comuns, afinidade). Teorias de subjetividade remetem a natureza da individualidade como uma experiência da ação (WENGER, 1998, p.14-15).

Ao invés de explicar a subjetividade através da noção de indivíduo (pela qual a psicologia se orienta) busca explicá-la como a experiência que surge de fora, do comprometimento com o mundo social. O outro eixo diagonal coloca poder entre estrutura social e identidade, e significado entre prática e experiência situada. Estas conexões também são proporcionadas pelas estruturadas Comunidades de Prática. As teorias de poder ajudam a compreender os padrões, conflitos e deslocamentos. Já as teorias do significado tentam responder as formas pelas quais as pessoas produzem seus próprios significados, a coerência entre o que se diz e o que se faz, o significado que é dado às práticas e experiências no trabalho.

O propósito da introdução da base teórica que envolve o conceito de Comunidades de Prática é demonstrar que a mesma está ligada aos aspectos sociais da organização, ou seja, está conectada com a ordem social, as regulações e conduta tanto formal quanto informal das organizações. E, também destacar os elementos centrais que envolvem este arranjo organizacional.

### **Elementos centrais**

Os elementos centrais são aqueles aspectos que permitem analisar e classificar os grupos como Comunidades de Prática. Para que este tipo de arranjo social como a base social de uma estratégia de gerenciamento do conhecimento é preciso considerar as três características que compõem a estrutura das Comunidades de Prática estabelecida pelos autores responsáveis por desenhar as primeiras Comunidades de Prática: domínio, comunidade e prática. Mas estes não são apenas termos que ajudam a definir Comunidades de Prática. “Eles representam diferentes aspectos da participação que motivam as pessoas a fazer em parte de uma comunidade” (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002). Algumas querem ter seu domínio ampliado, outras querem contribuir e ter seu conhecimento reconhecido, existe ainda aquelas que querem apenas ser muito especializada na sua prática. São essas características que dão às Comunidades de Prática um lugar especial na ecologia da organização. As pessoas participam porque têm algo a aprender e a contribuir. Os elementos centrais das Comunidades de Prática têm muito em comum com as disciplinas estabelecidas por Senge em 1990. Ambas teorias descreverem aspectos de organizações que aprendem e estabelecer conexões entre as duas é inevitável.

### **Domínio**

O domínio refere-se à área de conhecimento em torno da qual se constrói a comunidade e isto se transforma em sua identidade. Ele “cria uma base comum e o senso de identidade. Um domínio bem definido legitima a comunidade pela afirmação dos propósitos e valores dos membros e outros *stakeholders*” (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p.27). O foco de cada domínio trabalhado pelas Comunidades de Prática é especialmente importante para atrair e manter tanto o interesse da organização quanto dos seus membros e de novos entrantes. Além disso, os domínios não precisam ser sempre os mesmos, pois eles giram em torno do mundo dos membros da comunidade.

Em relação ao “domínio” proposto por Senge (2004), os conceitos convergem em relação ao aspecto de crescimento e aprendizagem pessoal. Ampliar continuamente o domínio mantém a criatividade e o interesse no que se faz. O domínio pessoal é um processo que leva as pessoas a serem “profundamente curiosas, continuamente comprometidas a ver a realidade

de forma cada vez mais precisa. Sentem-se conectadas aos outros... acreditam ser parte de um processo criativo maior...” (SENGE, 2004, p.170). A vontade de ampliar e investir no domínio é o que leva algumas pessoas a participar, se engajar em algo maior.

## Comunidade

Uma Comunidade de Prática não é apenas uma rede pessoal, sua identidade é definida por uma área de conhecimento, que representa um desafio a ser explorado e melhorado. Comunidade, então, é “uma configuração social na qual nossos empreendimentos são definidos como valor perseguido e nossa participação é reconhecida como competência” (WENGER, 1998, p.5). Mais que isso, sustenta-se na idéia da diversidade e complementaridade: “todos nós temos nossas próprias teorias e modos de entender o mundo, e nossas Comunidades de Prática são lugares onde nós os desenvolvemos, negociamos, e compartilhamos” (WENGER, 1998, p.48). As regras estabelecidas para seu funcionamento e seu escopo são aspectos fundamentais para sua longevidade, caso contrário corre o risco de promover longos e improdutivos debates.

Uma visão compartilhada pela comunidade ajuda a construir confiança e relacionamentos o que é especialmente importante para que seus membros compartilhem suas experiências e não temam admitir que não sabem determinado assunto.

Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto...Na verdade, a noção compartilhada de propósito, visão e valores operacionais da organização estabelece o nível mais básico de compartilhamento (SENGE, 2004, p.236).

Apesar do termo comunidade passar a idéia de algo comum a todos, nas Comunidades de Prática a homogeneidade não é um fator relevante, pois cada membro cria seu papel, estilo e reputação. Na verdade, a reputação acaba sendo seu grande “cartão de visitas” e diferencial. Outro aspecto é o fato de seus membros serem voluntários ou não. Como o sucesso depende do entusiasmo dos seus membros, no final, não é o fato da pessoa ser indicada ou se apresentar como voluntária que vai fazer a diferença, mas sim a energia que ela vai depositar em suas ações.

## Prática

Entre os elementos característicos das Comunidades de Prática, o mais importante certamente é a prática, já que é ela é o desafio que une e mobiliza os seus membros. A prática deve ter memória e dispor de novas informações.

Para Wenger, McDermott e Snyder (2002) o termo prática denota um jogo de formas socialmente definidos de fazer coisas em um domínio específico: um jogo de aproximações comuns e padrões compartilhados que criam uma base para ação, comunicação, solução de problemas, desempenho, e responsabilidade. Estes recursos comuns incluem uma variedade de tipos de conhecimento: casos e histórias, teorias, regras, *frameworks*, modelos, princípios, ferramentas, especialistas, artigos, lições aprendidas e melhores práticas. Incluem aspectos tácitos e explícitos do conhecimento da comunidade. Também inclui um certo modo de se comportar, uma perspectiva em problemas e idéias, um estilo de pensamento, e até mesmo em muitos casos uma posição ética. Neste sentido, uma prática é um tipo de mini-cultura que conecta a comunidade.

Uma prática efetiva evolui com a comunidade como um produto coletivo. É integrado no trabalho de pessoas. Organiza conhecimento de certo modo isso é especialmente útil aos profissionais porque reflete sua perspectiva. Cada comunidade tem um modo específico de fazer sua prática visível pelos meios que



desenvolve e compartilha conhecimento (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p.39).

O conceito de prática envolve o conhecimento explícito e tácito. Prática do ponto de vista de Wenger, não é algo que se opõe a teoria, idéias, ideais ou falas. Para ele “todos nós temos nossas próprias teorias e formas de compreender o mundo e nossas Comunidades de Prática são espaços onde os desenvolvemos, negociamos e compartilhamos”. (WENGER, 1998, p.48).

Alguns autores como Saint-Onge e Wallace (2003) entram na discussão da necessidade de distinguir os muitos “tipos” de Comunidades de Prática não só pelas razões que estão na sua essência, que determinam a sua natureza como: comunidades de interesse, comunidades de aprendizagem ou comunidades de comprometimento. Recorrem aos critérios estabelecidos por Wenger (1998) previamente que podem ser identificados através de três questões: i) Sobre o que elas tratam: qual o seu empreendimento em comum; ii) Como funciona: qual o compromisso mútuo que liga seus membros e iii) Que competências produz: o repertório de recursos compartilhado ou comum a todos membros (rotinas, sensibilidades, equipamentos, vocabulário, estilos, etc.) que desenvolvem com o passar do tempo. Para estabelecer esta distinção é preciso conhecer melhor a estrutura das Comunidades de Prática.

### Estrutura das Comunidades de Prática

Comunidades de Prática também passam por várias fases de desenvolvimento caracterizadas por diferentes níveis de interação entre os membros e o alcance ou o impacto que elas podem gerar na estrutura organizacional. O quadro apresentado a seguir demonstra os níveis de estruturação que as Comunidades de Prática podem apresentar e como isto afeta os vários pontos da sua estrutura interna.

A estrutura das Comunidades de Prática varia de acordo com o seu grau de formalidade, das mais informais às mais suportadas<sup>5</sup>. Saint-Onge e Wallace (2003) examinam algumas características de acordo com o nível de complexidade e de comprometimento e a relação desses, com os objetivos e metas das comunidades.

Característica	Informal	Suportada	Estruturada
<b>Propósito</b>	Prover fórum de discussões para pessoas com afinidade de interesses ou necessidades dentro de suas práticas;	Construir conhecimento e competências para um negócio ou uma área de competência;	Provê uma plataforma transfuncional para membros que tem objetivos e metas em comum;
<b>Membros</b>	Voluntário ou convidado;	Voluntário, membro convidado ou gerente sugerido;	Critério de seleção não oficial ( <i>outlined</i> ); Convidados pelo <i>sponsor</i> ou membros;
<b>Sponsorship</b>	Não há <i>sponsor</i> <sup>6</sup> organizacional;	Tem um ou mais gerentes como <i>sponsors</i> ;	Unidade de negócio ou gerente sênior responsável;
<b>Mandato</b>	Definido em conjunto pelos membros;	Definido em conjunto pelos membros e <i>sponsor(s)</i> ;	Definida pelo <i>sponsor(s)</i> com o endosso dos membros;
<b>Evolução</b>	Desenvolvimento orgânico;	Desenvolvimento intencional, co-determinado pelo <i>sponsor(s)</i> e membros;	Desenvolvimento organizacionalmente determinado baseado nos objetivos e alinhado com as metas organizacionais;
<b>Resultados principais</b>	- Desenvolvimento das competências individuais;- Codificação do	- Compartilhamento e construção de conhecimento organizacional;- Desenvolvimento ficado nas competências relevantes para	- Orquestração sistemática das Comunidades de Prática pela organização;- Velocidade na execução;- Alinhamento nos

	conhecimento útil aos membros;- Aumento do nível de confiança e colaboração na organização;- Ótima retenção de talentos;	alcançar as metas organizacionais;	empreendimentos globais;- Soluções integradas criativas;- Melhora efetiva na estrutura;- Habilidade para responder às necessidades do mercado;
<b>Responsabilidades</b>	Não está ligada a estrutura formal;	Contribui para a realização dos objetivos da firma;	Formam uma inerente parte da estrutura de responsabilidade, com objetivos específicos para alcançar outros propósitos ainda não definidos;
<b>Suporte organizacional</b>	Endosso geral das Comunidades de Prática; Provê as ferramentas padrão de colaboração;	Discreto suporte gerencial em termos de recursos e participação; Suplementa com ferramentas e facilidades de apoio;	Suporte desenvolvido pela organização nas mesmas bases que outras áreas da organização; Tem verba alocada no planejamento da firma;
<b>Infraestrutura</b>	Mais contatos face-a-face para se conhecer primariamente; Tem meios para contatos secundários;	Usa ferramentas colaborativas; Tem o conhecimento face-a-face como base regular;	Usa sofisticada infra-estrutura tecnológica para suportar a colaboração e para guardar o conhecimento gerado pela comunidade;
<b>Visibilidade</b>	É tão natural, que pode nem sempre ser percebida;	Visibilidade junto aos colegas afetadas pela contribuição das Comunidades de Prática;	Alta visibilidade para a organização atingida pelo esforço de comunicação administrada pelo <i>sponsor</i> ;

**Quadro 2: Características estruturais das Comunidades de Prática**

Fonte: Saint-Onge e Wallace, 2003, p.35

Lave e Wenger (1991) também recomendam que as Comunidades de Prática criem ferramentas de diagnóstico para que se possa fazer as distinções entre elas e outros tipos de arranjos coletivos. Este provavelmente seja o caminho para que as Comunidades de Prática não percam seu caráter e sua identidade. Outra forma de ver uma distinção entre as Comunidades de Prática é a visão de Gherardi (2000 e 2003), da Universidade de Trento na Itália, destaca que as Comunidades de Prática ajudam a transmitir “paixão”, entusiasmo pelo trabalho entre profissionais e isto faz parte da construção do conhecimento e do capital social dentro da organização. As Comunidades de Prática vem ao encontro do que muitas empresas querem, mas não sabem como atrair ou cultivar dentro de suas estruturas. Uma recente pesquisa apresentada no *The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, na Austria (abril, 2004), realizada por pesquisadores alemães (ZBORALSKI, GEMUENDEM, LETT, 2004), em 59 Comunidades de Prática de uma multinacional alemã, mensurou a importância das Comunidades de Prática para o sucesso de companhias baseadas no conhecimento com resultados positivos, segundo o modelo aplicado para análise. Estes ganhos se referem tanto à organização quanto aos indivíduos.

Em toda literatura visitada o conceito de Wenger (1998) figura com definição central. As discussões se dão mais em relação ao grau de controle que as organizações podem ter, ou seja, o grau de informalidade e independência. Avaliando vários aspectos como formas de participação (virtual, face-a-face) e grau de envolvimento, todos os autores se dedicam a relatar casos e explicar formas de implantação. O fator comum em todas as argumentações é o caráter social do arranjo dentro da organização.

A dimensão que cada Comunidade de Prática vai depender de cada contexto, qual o seu papel dentro da estratégia da organização, como a área de Gestão do Conhecimento irá conduzir sua implantação, o quanto lhe dará suporte e quais os objetivos em relação a ela.

Outro aspecto importante é o seu ciclo de vida, ao observar este aspecto é possível analisar a evolução da sua estrutura e complexidade, o grau de participação e envolvimento, a sua importância para a estratégia da empresa como é o objetivo deste trabalho. Na linha de tempo, Wenger (1998b) coloca algumas atividades típicas de cada estágio do seu desenvolvimento. Uma Comunidade de Prática no estágio potencial ainda está descobrindo suas possibilidades, no estágio seguinte, o crescimento conjunto, as conexões já começam a ser estabelecidas; o que dá início às atividades, este estágio é o ponto alto das Comunidades de Prática e quanto mais tempo manter-se em atividade, mais incorporada e alinhada a estratégia da organização ela está. Além disso, certamente conseguiu envolver as pessoas, pois são estas que as mantêm vivas. No estágio de dispersão o envolvimento é menor e os contatos diminuem. O último estágio, memorável, é aquela em que as pessoas lembram e preservam os artefatos e resultados conquistados no passado. Esta curva (ver figura 3) pode ter várias oscilações, especialmente entre a atividade e a dispersão, tudo vai depender do ambiente e do estímulo do próprio grupo para que os membros da comunidade se mantenham ativos.



Figura 3: Estágios do desenvolvimento. Fonte Adaptado de Wenger (1998b)

Conforme Stewart (1998), em relação ao capital intelectual (STEWART, 1998), as Comunidades de Prática cumprem dois importantes papéis para a formação do capital humano: a transferência do conhecimento e a inovação. A transferência do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) que se dá no processo de socialização é a combinação de competências que se dá nas oportunidades de troca (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998) o que aumenta o conhecimento em relação ao trabalho e este está intimamente ligado a capacidade de inovação e melhoria contínua das organizações. Esta capacidade está por toda organização, só precisa ser encontrada.

### Administrar o conhecimento

Saber onde está o conhecimento capaz de despontar como diferencial competitivo ou que tem potencial para se tornar um, em que parte da estrutura se concentra, como é repassado e como se expande? São questões que devem preocupar as organizações contemporâneas.

Gerir a melhor forma de conduzir os negócios cada vez mais depende da organização conhecer a si mesma para tomar as melhores decisões.

Embora não seja o objetivo deste trabalho discutir a “Gestão do Conhecimento” tampouco questionar o enfoque que a área de tecnologia da informação dá ao termo, mas sim adotar a lógica de que o conhecimento é um ativo estratégico a ser administrado e que as Comunidades de Prática podem e/ou devem ser o tecido social do conhecimento. Por mais que a organização estabeleça processos eficientes, se as pessoas que estão envolvidas no dia-a-dia da organização não participarem efetivamente, fica muito difícil atingir os. Alguns autores vêem a impossibilidade de se gerenciar “algo tão organicamente diverso e dinâmico quanto o conhecimento humano” (ALBRECHT, 2004). O que está dentro das possibilidades da organização é gerenciar as condições, tornando o ambiente favorável à aprendizagem. Nesta linha, a proposta é gerenciar a “cultura do conhecimento”, a busca da coletividade e não o conhecimento dos indivíduos dentro da organização.

Uma estratégia de gestão do conhecimento baseada em Comunidades de Prática, segundo Wenger (2000), consiste em sete passos:

1. Mapear as necessidades de conhecimento da organização.

Para entender quais conhecimentos são críticos para o negócio, quais ainda não estão sendo devidamente aproveitados e em quais competências a organização deseja desenvolver.

2. Encontrar comunidades que tenham potencial de engajamento.

Descobrir em torno de quais práticas as pessoas poderiam se engajar e se identificar.

3. Desenvolver comunidades.

Ajudar as comunidades-chave a desenvolver seu potencial máximo.

4. Conectar através das fronteiras.

Comunidades não existem isoladas precisam de trocas, tanto interna quanto externamente à organização. É preciso negociar como comunidades e organização podem contribuir uma com a outra.

5. Sentimento de pertencer.

Acontece em vários níveis, é a forma como a organização nutre o imaginário das pessoas e cria oportunidades de participação em várias escalas.

6. Dirigir o negócio.

As Comunidades de Prática não reúnem as pessoas socialmente para que se sintam melhor no ambiente de trabalho, mas a real oportunidade é de estar conectando as identidades profissionais diretamente ao funcionamento atual da organização. Para as organizações poderem tirar proveito desta conexão deve dar suporte sem asfixiar as comunidades, apenas iluminar o seu caminho para que elas se envolvam e se dediquem.

7. Aplique, avalie, reflita e renove – crie o impulso.

Desdobrar esta estratégia de conhecimento por ondas de transformação organizacional, num processo contínuo.

No modelo acima proposto por Wenger (2000), o sétimo passo fecha o processo e o reinicia trazendo assim a lógica da identidade das Comunidades de Prática, ou seja, a essência que a diferencia dos demais arranjos coletivos.

Uma estratégia de conhecimento baseado em Comunidades de Prática não é um plano a ser planejado e cumprido. É mais semelhante a um movimento social que ganha impulso como uma idéia nova propagada, enquanto isto, muda as expectativas das pessoas e o senso de possibilidades. O propósito é criar um ciclo de aplicação, avaliação, reflexão e renovação pelo qual uma organização aprende através de ações como identificar e dar responsabilidades para áreas - chave de conhecimento (WENGER, *In* LESSER et al, 2000, p.18)

O processo de retroalimentação das Comunidades de Prática é uma estratégia que não precisa de gerenciamento. Para o autor é preciso pessoas hábeis em compreender o que esses arranjos sociais precisam para analisar e estabelecer as conexões necessárias e permitir às pessoas dar novos significados, estabelecer suas próprias conexões, este é o princípio da educação, da autonomia de aprender. Wenger (2000) defende ser esta uma espécie de nova fronteira para as organizações, com uma promessa de grandes oportunidades para os pioneiros. É que a essência das Comunidades de Prática repousa em reconhecer, apoiados e completamente integrado na operação de organizações; e tudo isso sem romper a informalidade, o colegiado, auto-organização, e liderança interna que são críticos a sua habilidade para cuidar de uma área de domínio efetivamente. Envolver, nutrir e dar suporte são as atribuições dos gestores da organização em relação às Comunidades de Prática. O conhecimento pertence às comunidades e seus membros, são eles que o fazem decidir por onde conduzir as discussões, que tipo de ajuda podem oferecer e quais os problemas precisam de soluções mais urgentes.

### **Colaboração**

O mais difícil certamente é disseminar a idéia de cooperar sem esperar nada em troca; criar uma rede onde alguns serão apenas recebedores e outros fornecedores de informação, mas que o ganho coletivo é maior do que qualquer esforço individual.

A rede de colaboração estimula a informalidade e esta por sua vez tende a horizontalizar o poder e a confiança. “Acumular informações e acima de tudo, desenvolver confiança tornaram-se as principais fontes de vantagem competitiva sustentável” (McGREGOR; HEIL; STEPHENS *apud* STEWART, 2002, p.339). Relações sociais, também conhecidas como capital social surgiu a partir da década de 70 como uma nova perspectiva para explicar o desenvolvimento das comunidades, um fenômeno intangível, mas que impacta no desempenho das organizações (COLEMAN, 1988; NAHAPIET; GOSHAL, 1998).

A informalidade no ambiente de trabalho surge a partir das relações sociais que são a base das Comunidades de Prática. Segundo a transcrição de Senge (2000, p. 486), em um trecho de uma correspondência ao pesquisador Dennis Sandow:

As redes sociais auto-organizadas de assistência mútua estão incluídas em nossas organizações, mantidas através das repetidas interações entre as pessoas enquanto realizam seu trabalho. Estas redes sociais constituem um meio inicial de aprendizagem sobre nossa capacidade de apoiar uns aos outros, nossa comunidade, assim como as ‘metas financeiras’ de nossa empresa.

As relações construídas no cotidiano tanto da vida profissional quanto pessoal se cruzam, transferem informações e estabelecem contatos, podem influenciar em negócios (que muitas vezes se baseiam na confiança construída) e gerar aprendizagem.

### **Considerações finais**

Este artigo aborda, de forma geral, a construção do conceito, os principais aspectos e características das Comunidades de Prática que precisam ser mantidas para que sua “formula” funcione com os resultados que podem oferecer. Elas são a base do conhecimento existente na organização, sua lógica é o fio condutor deste artigo, destacando-se o aspecto interacional das Comunidades de Prática.

Conforme Wenger (2004) a combinação de domínio, comunidade, e prática é o que permite Comunidades de Prática a administrar conhecimento. Domínio provê um foco comum; comunidade constrói relações que habilitam aprendizagem coletiva; e a prática



ancora a aprendizagem do que pessoas fazem. Cultivar Comunidades de Prática requer prestar atenção a todos os três elementos.

O conceito de Comunidades de Prática traz em si a convergência entre a teoria e a prática e tem na negociação de significados entre os seus membros um design de aprendizagem baseado na reflexão sobre uma prática e na interação numa base comum, seja ela tecnológica ou não. Os pontos da figura acima fazem as conexões que estabelecem a lógica da abordagem desta pesquisa e ajudam a compreender o caráter social da aprendizagem organizacional no ambiente das Comunidades de Prática, seja ele presencial ou virtual.

A contribuição do estudo se propõe a levantar e aprofundar reflexões do que sejam as Comunidades de Prática e a relação dinâmica da participação nessa modalidade de arranjo coletivo. Ainda existe muito a ser explorado e discutido.

A transdisciplinariedade é fundamental para a compreensão das verdadeiras possibilidades das Comunidades de Prática, múltiplas áreas das ciências sociais e tecnologia podem se aproximar do tema e propor saudáveis progressos.

Estudos voltados à quantificação das relações, às culturas locais, ao valor agregado do conhecimento e às vantagens competitivas geradas a partir das Comunidades de Prática devem ser fonte de inspiração para os pesquisadores da área. Espera-se que o estudo possa dar continuidade a outras pesquisas, inclusive servindo como base norteadora para projetos e estudos práticos. Portanto, este artigo não possui o caráter conclusivo em relação ao tema Comunidade de Práticas; apenas mais um passo na direção da sua compreensão.

### Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, Karl. Um Modelo de Inteligência Organizacional. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 44, p. 30-34, mai.-jun. 2004.
- BANDURA, Albert. **Modificação do Comportamento**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1969.
- BROWN, J. S. Uma visão do Palo Alto. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 22, p. 90-98, set.-out. 2000.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida Social da Informação**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BROWN, J. S.; ISAACS, D. Fundindo o Melhor dos dois Mundos. In: SENGE, P. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p. 478-487.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. v. 1.
- COLEMAN, J. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, p. 95-120. 1998.
- GARVIN, D. A. **Aprendizagem em ação: um guia para transformar sua empresa em um learning organization**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. Learning Of Savety in Communités of Practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 1, p. 7-18, mar. 2000.
- GHERARDI, S. Knowing as desiring. Mythic knowledge and the knowledge journey in communities of practitioners, **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 7-8, p. 352-358, 2003
- ISAACS, W. Diálogo. In: SENGE, P. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p.335-341
- LAVE, J. In: **Palestra de encerramento**. 2004. Ministrado no The Fifth European Conference: Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, Austria, apr. 2004.
- LAVE, J.; WEGNER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge, 1991.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Bookmark: Porto Alegre, 2000.
- MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo**: a multiplicação do talento humano. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management**, [USA], v. 23, n. 2, p. 242-266, apr. 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento da Empresa**: como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2002.
- ORR, J. Sharing knowledge, celebrating identity: war stories and community memory in a service culture. In: MIDDLETON, D. S.; EDUARD, D. (ed.), **Collective remembering: memory in society**. California: Sage, 1990. p. 169-189.
- PICHON-RIVIÈRE, E. **O Processo Grupal**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ROBBINS, Stephen P., **Fundamentos do comportamento Organizacional**, Ed. Pearson - Prentice Hall, 7ª edição, São Paulo, 2004
- SAINT-ONGE, H.; WALLACE, D.; **Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage**. USA: BH, 2003.
- SENGE, P. **A Dança das Mudanças**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2000.
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.
- STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, C.; GORDON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- TURNER, C. O que são Comunidades de Prática?. In: SENGE, P. **A Dança das Mudanças**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2000. p. 552-553.
- ZBORALSKI, K.; GEMUENDEM, H.; LETT, C. **A members' perspective on the success of Communities of Practice** - Preliminary empirical results, In The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities. Austria, apr. 2004. CD-ROM.
- WENGER, E. **Communities of Practice**: learning, meaning and identity. New York: Cambridge, 1998.
- WENGER, E. Communities of Practice: learning as a social system. **The Systems Thinker**, Waltham, v.9/5, p. 5, jun.-jul. 1998b.
- WENGER, E. "Communities of Practice: the key to knowledge strategy". In: LESSER, E.; FONTAINE, M.; SLUSHER, J. **Knowledge and Communities**. USA: Butterworth-Heinemann, 2000.
- WENGER, E. **Organically Grow**. California: TD, jun. 2001.
- WENGER, E. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. **Ivey Business Journal**, London, p. 1, jan.-feb. 2004.
- WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of Practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, EUA, p.139-145, jan.-feb. 2000.
- WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating Communities of Practice**. Boston: Harvard, 2002.
- WEICK, K., WESTLEY, F. "Organization Learning: Affirming na Oxymoron". In: CLEGG, S., HARDY, C.; NORD, W. (ed.). **Handbook of Organization Studies**, London: Sage, 1996. p.440-458.

<sup>1</sup> Os autores citados deram origem ao tema, apesar da criação da expressão ser atribuída ao resultado de discussões entre muitos colegas do *Institute for Research on Learning* que estudam e aplicam o conceito em suas pesquisas e experiências (BROWN; DUGUID, 2001).

<sup>2</sup> Comunidades de interesse não são o foco deste trabalho, apenas para diferenciação, o termo refere-se a um grupo de pessoas que compartilham e se relacionam em função de um interesse em comum e não por uma prática. Por exemplo um fã-clube, colecionadores de selos, escoteiros).

<sup>3</sup> Senge (1997) define este tipo de fronteira como áreas amplas da prática de organizações que podem ser transformadas em disciplinas (ou competências).

<sup>4</sup> Uma cultura forte “é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo” (DEAL; KENNEDY, 1984.p. 15).

<sup>5</sup> Suportada: que recebe apoio em maior ou menor grau da empresa, mas que não se apóia numa estrutura projetada e mantida pela empresa.

<sup>6</sup> *Sponsor*: espécie de padrinho ou responsável, termo é mais usado pelo mercado sem ser traduzido para o português.