

SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E OS INIBIDORES/FACILITADORES AO SURGIMENTO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA: UM OLHAR SOBRE AS ORGANIZAÇÕES AFRODITE, APOLO, ATENAS E HERA

DENISE SCHMITZ CHIAPPA*
JADER CRISTINO DE SOUZA-SILVA**
DULCILA BARREIROS TORRES ECARD***

RESUMO

O propósito deste artigo foi identificar quais são os elementos inibidores ao surgimento de comunidades de prática (CoPs) nas organizações pesquisadas. Nesse sentido, tentou-se contrastar este trabalho com outros já desenvolvidos (RUTHIG; HICKEY; BRANDENBURG, 2012; HAHN; BAJWA; DUFFIELD, 2016; BUFFORD; BRENNAN, 2018), sobretudo, com os de Souza-Silva (2005; 2007; 2009), que representa um dos pioneiros nesse campo de conhecimento no Brasil. A pesquisa adotou uma abordagem quali-quantitativa, tendo o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) como estratégia metodológica de tabulação, organização e análise do material empírico. A partir da análise do material empírico coletado foram identificados, pelo discurso dos entrevistados, a inexistência de comunidades de prática nas organizações pesquisadas e a emergência de fatores limitantes ao surgimento desses grupos. Mais especificamente, ao contrastar os resultados desta pesquisa com os de Souza-Silva (2005; 2007; 2009), percebeu-se confirmações da base teórica tomada como referência (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009), mas também surgiram outros fatores limitadores ao surgimento de comunidades de prática nas organizações pesquisadas, promovendo avanços de natureza teórica. Nesse sentido, a presente investigação avançou quando revelou novos fatores ligados às categorias dos inibidores interpretativos, sociolaborais e concreto-econômicos. Por outro lado, ela corroborou com a pesquisa de Souza-Silva (2005; 2007; 2009) quando demonstrou que os fatores/aspectos encontrados se encaixam muito bem nas categorias de inibidores defendidas nos trabalhos do referido autor e relativos às condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. Finalmente, esta investigação sugeriu novas pesquisas com vistas a aprofundar e enriquecer as discussões sobre esse instigante campo de estudos.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Comunidades de Prática; Inibidores ao Surgimento de Comunidades de Prática; Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).

ABSTRACT

The purpose of this article was to identify the inhibiting elements to the emergence of communities of practice (CoPs) in the researched organizations. In this sense, the aim was to contrast this work with others already developed (RUTHIG; HICKEY; BRANDENBURG, 2012; HAHN; BAJWA; DUFFIELD, 2016; BUFFORD; BRENNAN, 2018), especially with those of Souza-Silva (2005; 2007; 2009), who is one of the pioneers in this field of knowledge in Brazil. The research adopted a qualitative-quantitative approach, with the Discourse of the Collective Subject (DSC) as a methodological strategy for tabulation, organization, and analysis of the empirical material. Based on the analysis of the empirical material collected, the inexistence of communities of practice in the researched organizations and the emergence of limiting factors to the emergence of these groups were identified through the discourse of the interviewees. More specifically, by contrasting the results of this research with those of Souza-Silva (2005; 2007; 2009), confirmations of the theoretical base taken as reference (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009) were observed, but also other limiting factors to the emergence of communities of practice in the researched organizations, promoting advances of a theoretical nature. In this sense, this investigation advanced when it revealed new factors related to the categories of interpretative, sociolaboral, and concrete-economic inhibitors. On the other hand, it corroborated with Souza-Silva's research (2005; 2007; 2009) by showing that the factors/aspects found fit well into the categories of inhibitors defended in the works of this author and related to the conditions and challenges to the emergence of communities of practice in organizations. Finally, this investigation suggested new research aimed at deepening and enriching the discussions on this intriguing field of study.

Keywords: Organizational Learning; Communities of Practices; Inhibitors to the emergence of Communities of Practice; Discourse of the Collective Subject (DSC)

Recebido em: 06-09-2022 Aceito em: 28-02-2023

* Mestre em Administração pela Universidade Salvador.

** Doutor em Aprendizagem Organizacional pela Universidade Federal da Bahia/Michigan State University. E-mail: souzajader@gmail.com

*** Mestre em Administração pela Universidade Salvador.

1. INTRODUÇÃO

Na era do conhecimento, as organizações necessitam de investimentos significativos na qualificação profissional da equipe e na criação de ambientes competitivos baseados em aprendizagem (SCHUELTER, 2010; SARTORI, 2012; REATTO; GODOY, 2015; DAVEL; OLIVEIRA, 2018; TALARI; KHOSHROO, 2023). Dessa forma, a aprendizagem organizacional passa a ser vista como uma busca proposital, com o objetivo de promover a competitividade, a produtividade e a inovação, em circunstâncias de incerteza tecnológica e de mercado, considerando-se que, quanto maiores às incertezas, eleva-se a necessidade de aprender (LARA, 2000; PAIVA, 2004; SILVA *et al.*, 2015; CAMPOS; SOUZA-SILVA; DOS-SANTOS, 2018). Inclusive, Antonello e Godoy (2010, p. 32) enfatizam “que as organizações devem tornar-se organizações que aprendem para sobreviver aos tempos turbulentos do ambiente de negócios”.

Terra (2009), bem como Talari e Khoshroo (2023) também corroboram este argumento quando dizem que o principal recurso das empresas se encontra efetivamente no conhecimento de seus funcionários, na capacidade de a organização aprender e inovar coletivamente, bem como usar conhecimentos internos e externos em múltiplos contextos e lugares.

Nesse sentido, uma abordagem de aprendizagem organizacional, relativamente nova, tem merecido uma discussão entre os pesquisadores: a aprendizagem socioprática (SOUZA-SILVA, 2007; BERTOLIN; ZWICK; BRITO, 2013; GOODWIN, 2019; RIERA-CLARET; SAHAGÚN; SELVA, 2020; JOHANNESON, 2022). Tal abordagem prestigia a transmissão do conhecimento em sua dupla natureza: tácita e explícita. A abordagem socioprática enfatiza o aprendizado como um entendimento social e histórico-cultural, compreendendo o ator da aprendizagem em sua totalidade, na sua relação com a comunidade em que se situa, e não como um ser que se sujeita ao papel de mero receptor de um corpo de conhecimento, muitas vezes, não contextualizado e não relacionado ao seu mundo (SENSE; BADHAM, 2008; GAIRÍN SALLÁN, 2022). Dito de outra forma, tal abordagem destaca-se por considerar o processo de aprendizagem como fenômeno incorporado ao cotidiano, sendo, portanto, fruto das interações e relações sociais no universo laboral (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008; DOS-SANTOS *et al.*, 2015). É nessa abordagem socioprática que emerge a noção de Comunidade de Prática (CoP), que pode ser compreendida como um grupo de pessoas que resolvem se aglutinar para realizar empreendimentos em comum, com vistas ao desenvolvimento em um domínio de conhecimento vinculado a uma determinada prática (WENGER, 2003; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005; NAKATA, 2013; GODÓI-DE-SOUSA; HOYERT; O’DELL, 2019; DE GROOT; LEENDERTSE; ARTS, 2022). Assim, as “comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham interesses ou paixões por algo que fazem e pretendem aprender, como fazer melhor, a partir do momento em que interagem regularmente” (WENGER, 2003, p. 52; NICOLINI, *et al.*, 2022).

A literatura sobre comunidades de prática tem enfatizado que elas potencializam a gestão do conhecimento nas organizações e, hoje, são consideradas como representando uma estrutura social adequada para promover a aprendizagem dentro das organizações (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008; NICOLINI, 2013; GOODWIN, 2019). Embora as comunidades de prática representem um espaço de excelência para aprendizagem organizacional, nem sempre as organizações apresentam condições favoráveis ao surgimento dessas estruturas sociais (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009; BUFFORD; BRENNAN, 2018). É nesse contexto que se insere o propósito principal desta investigação, que é de identificar quais são os fatores inibidores ao surgimento de comunidades de prática em organizações. Para levar a cabo o objetivo deste artigo, esta pesquisa tomou como base os trabalhos de alguns autores (RUTHIG; HICKEY; BRANDENBURG, 2012; HAHN; BAJWA; DUFFIELD, 2016; BUFFORD; BRENNAN, 2018), mas elegeu como recorte teórico-empírico as pesquisas de Souza-Silva (2005; 2007; 2009), sobretudo, a publicada na RAE – Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (SOUZA-SILVA, 2009) com vistas a contrastar (discordando, confirmando ou ampliando) os achados desta investigação com os desenvolvidos por aquele autor. A referência aos trabalhos de Souza-Silva fez-se necessária, pois este autor investiga, de maneira mais aprofundada, os elementos influenciadores/limitadores ao surgimento de comunidades de prática em organizações enquanto boa parte das outras pesquisas nacionais/internacionais (RUTHIG; HICKEY; BRANDENBURG, 2012; HAHN; BAJWA; DUFFIELD, 2016; BUFFORD; BRENNAN, 2018) é mais focada nos inibidores ao desenvolvimento de comunidades de prática já existentes no ambiente organizacional. Dessa forma, os trabalhos de Souza-Silva (2005; 2007; 2009) estão mais afinados com o proposital recorte teórico-empírico desta presente investigação. Assim, ao contrastar os trabalhos de Souza-Silva (2005; 2007; 2009) com os resultados desta pesquisa, buscou-se avançar na reflexão sobre os possíveis avanços e contribuições teóricas para esse campo do conhecimento.

Este *paper* está dividido em cinco seções, em que a primeira representa esta introdução. A segunda seção trata do referencial teórico que buscou tratar do construto relacionado às comunidades de prática, bem como os fatores inibidores e facilitadores ao surgimento de comunidades de prática em organizações. A terceira discorreu sobre a metodologia e, mais especificamente, acerca da operacionalização da pesquisa e do tratamento para análise dos dados. A pesquisa adotou uma abordagem quali-quantitativa, tendo o Discurso

do Sujeito Coletivo (DSC) como estratégia metodológica de tabulação, organização e análise do material empírico. Na quarta e na quinta seções, foram realizadas as análises à luz do recorte teórico definido, bem como são feitas as considerações finais a este trabalho de pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Entendendo as comunidades de prática

Na perspectiva da teoria social da aprendizagem, a Comunidade de Prática pode ser compreendida como um grupo de pessoas que resolve se aglutinar entre si para realizar empreendimentos comuns com vistas ao desenvolvimento em um domínio de conhecimento vinculado a uma determinada prática (WENGER, 1998; 2003; SOUZA-SILVA, 2009; GODÓI-DE-SOUSA; NAKATA, 2013; CAMPOS; SOUZA-SILVA; DOS-SANTOS, 2018; JOHANNESON, 2022).

O termo Comunidades de Prática (CoP) foi cunhado por Lave e Wenger (1991) e pode ser compreendido como comunidades que reúnem indivíduos, informalmente, a partir de um interesse comum em relação a um domínio de conhecimento específico e pela aplicação, na prática, daquilo que foi aprendido. Wenger, Trayner e Laat (2012) esclarecem que as comunidades de prática podem ser traduzidas como uma parceria de aprendizagem entre as pessoas que transitam em um mesmo domínio de conhecimento e valorizam o ato de compartilhar e aprender com o outro.

Nas CoPs, as pessoas disseminam conhecimento especializado e sentem paixão pelo tema de domínio da comunidade (WENGER-TRAYNER, *et al*, 2015; WENGER, 1998). McNabb (2007) complementa identificando-as como grupos de indivíduos com interesses, conhecimentos, preocupações, habilidades e treinamento semelhantes, que se aglutinam em alguma situação social com o objetivo de compartilhar o que eles sabem ou mesmo o que desconhecem.

A coexistência de três elementos estruturais caracteriza as CoPs: a) o domínio do conhecimento, b) a comunidade, e a c) prática (WENGER, 1998; WENGER; SNYDER, 2000; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2015).

O domínio do conhecimento relaciona-se com a ideia de que, numa comunidade de prática, os seus membros devem-se aperfeiçoar num campo do conhecimento específico por meio da negociação de significados e da partilha de experiências múltiplas. Faz-se necessário, em uma CoP, a ideia de que os participantes devem possuir uma vivência prática em comum (SILVA, 2010). “Sem um compromisso claro com um domínio do conhecimento, a comunidade é apenas um grupo de amigos” (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 30). O domínio fixa a área de interesse ou atividade comum aos membros, representando a base sobre a qual as comunidades se reúnem (SCHMITT, 2013; GARG; PANDA, 2022).

O segundo elemento diz respeito à comunidade. A comunidade é um grupo social onde a identidade e as perspectivas de mundo são mais ou menos semelhantes. Esse grupo torna-se cada vez mais intimista a partir da interação, aprendizados e compartilhamentos do conhecimento e das experiências que entre si seus membros negociam (NUNES, 2012; SCHMITT, 2013; GARG; PANDA, 2022).

O terceiro elemento caracterizador de uma comunidade de prática é, justamente, a prática que compreende o fazer alguma atividade com especialidade, com perícia, com perfeição, maestria (BRAGA, 2008; WENGER-TRAYNER, *et al*, 2015).

Além desses três elementos, a estruturação das CoPs deve ocorrer por consenso dos interessados e não por decreto da organização. Dito de outra forma, a aglutinação das pessoas ao redor de comunidades de prática é espontânea e informal e é consequência de uma vontade de todos de cooperarem mutuamente, aprendendo umas com as outras e explorando de forma colegiada um determinado assunto (KING, 2019; WENGER, 1998). Gouveia (2005) e Sartori (2012) corroboram o argumento de Wenger (1998) quando afirmam que, numa comunidade de prática, os participantes são voluntários que sentem a necessidade de participar de um grupo no qual existe um tema e uma identidade que atendam às suas expectativas em relação à criação e ao compartilhamento de conhecimento.

Em síntese, quando a aglutinação das pessoas é espontânea, voluntária e informal e quando os três elementos (domínio do conhecimento, comunidade e prática) coexistem, um determinado grupo social pode ser compreendido como uma CoP, que representa uma estrutura social ideal de aprendizagem organizacional (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; SALLUM; NOELLI, 2021). O contrário também é verdadeiro, se houver a ausência de apenas um desses elementos, o grupo social não se configura como uma CoP.

2.2 Cultura organizacional de aprendizagem socioprática e os facilitadores ao surgimento de comunidades de prática em organizações

Alguns autores (NEVIS, DIBELLA, GOULD, 1995; POPPER; LIPSHITZ, 1998; SCHEIN, 1990; SOUZA-SILVA, 2007; GARG; PANDA, 2022) afirmam que existem ambientes mais propícios à aprendizagem nas organizações. Esses ambientes são marcados por uma cultura organizacional facilitadora da aprendizagem (BARRETT; PETERSON, 2000; EGAN; YANG; BARTLET, 2004; FALLER; MARSICK; WATKINS, 2022).

Seguindo a compreensão de que existe um ambiente que proporciona as condições necessárias para o aprendizado (NEVIS; DIBELLA; GOULD, 1995; POPPER; LIPSHITZ, 1998), Joo e Lim (2009) definem a cultura organizacional de aprendizagem como as habilidades organizacionais para criar, obter e transferir conhecimento; e modificar comportamentos que refletem novos conhecimentos. Portanto, para que a aprendizagem seja potencializada, é necessário que exista um sistema normativo de valores, crenças e atitudes que compartilhadas influenciem o comportamento das pessoas para dinamizar o aprendizado entre elas no ambiente organizacional (OLIVEIRA-NETO; SOUZA-SILVA, 2017).

Partindo desse pressuposto, Souza-Silva (2005; 2007; 2009) advoga que o surgimento de comunidades de prática está em função da existência de específicos valores e crenças presentes na cultura de uma organização. As pesquisas de Souza-Silva (2005; 2007; 2009) buscam explicar a existência de uma cultura organizacional específica que potencializa o surgimento das CoPs. Este autor denominou essa cultura organizacional de Cultura Organizacional de Aprendizagem Socioprática.

Segundo Souza-Silva (2005; 2007; 2009), a Cultura Organizacional de Aprendizagem Socioprática pode ser caracterizada por dois conjuntos de valores e crenças que agem simultaneamente, produzindo uma cultura organizacional particular, são eles: a) valorização da aprendizagem socioprática; e b) valorização do elemento humano na organização.

O primeiro conjunto de valores (de valorização da aprendizagem socioprática) orienta as pessoas a compreenderem que a aprendizagem acontece de forma mais completa e eficaz através de situações sociointeracionistas, as quais são capazes de privilegiar a transmissão do conhecimento em sua dupla natureza: explícita e tácita (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009). Esses valores e crenças oferecem o entendimento da natureza múltipla do conhecimento e de que o aspecto tácito só pode ser absorvido/partilhado por meio de conversas, narrações, metáforas, analogias e discussões de experiências baseadas em práticas profissionais comuns. Essa consciência impacta na disposição das pessoas em agir de forma menos individualista, em perceber que o conhecimento tácito se encontra menos nos livros e mais na competência social e, assim, há a criação de condições cognitivas para que uma organização desenvolva interações sociais mais frequentes e numerosas, o que representa o primeiro passo para a criação de CoPs.

O segundo conjunto de valores e crenças de uma cultura organizacional de aprendizagem socioprática é aquele ligado à valorização do elemento humano na organização. Nesse conjunto de valores, há os aspectos sociolaborais (relacionamento respeitoso e amistoso entre dirigentes e liderados e entre os profissionais como um todo; autonomia profissional, reconhecimento do trabalho exercido pelo profissional; inexistência de nepotismo) e outros concreto-econômicos (contrato de trabalho que promova maior envolvimento do profissional com a organização; remuneração e benefícios salariais compatíveis com o mercado; bons recursos de suporte à atividade profissional).

Para Souza-Silva (2005; 2007; 2009), os dois aspectos dessa segunda categoria de valores são importantes para criar laços de afetividade dos indivíduos para com a organização (inclusive para com as pessoas entre si). Se a cultura organizacional possuir valores e crenças ligados à valorização do elemento humano, os profissionais criarão positivos laços emocionais e de fidelidade empresarial tão relevantes para a criação de condições afetivas capazes de motivar a disposição das pessoas em se associarem às comunidades de prática (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009).

Dessa forma, a categoria dos valores e crenças ligados à valorização do elemento humano da cultura organizacional de aprendizagem socioprática realça um importante elemento relativamente preterido na literatura sobre aprendizagem nas organizações: a emoção (FINEMAN, 1993; 2003; PFEFFER; VEIGA, 1999; DREER, 2021). Reconhecimento, autonomia, solidariedade, cuidado recíproco e confiança mútua entre as pessoas são importantes aspectos na criação de um contexto emocional/afetivo fecundo para que os indivíduos possam transcender seus limites e partilhar conhecimento uns com os outros. De outra forma, as pessoas permanecerão resistentes à interação e à partilha de suas vivências.

Souza-Silva (2007) sintetiza dizendo que os valores e crenças ligados à valorização da aprendizagem socioprática criam condições para incentivar o engajamento cognitivo, e os valores e crenças ligados à valorização do elemento humano geram condições que impactam na conexão afetiva dos indivíduos às comunidades de prática. Esses dois conjuntos de valores, agindo simultaneamente podem produzir uma cultura empresarial particular que tal autor denomina de Cultura Organizacional de Aprendizagem Socioprática, que funciona como um cenário favorável/facilitador ao surgimento de comunidades de prática em organizações.

INIBIDORES AO SURGIMENTO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA EM ORGANIZAÇÕES

A carência de valores e crenças ligados à valorização da aprendizagem socioprática e ao elemento humano pode apresentar aspectos poderosos para inibir o surgimento de comunidades de prática, fragilizando a partilha e a geração de conhecimentos dentro da organização (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009).

O quadro 1, a seguir, aborda a carência de valores e crenças ligados à valorização da aprendizagem socioprática e ao elemento humano.

Quadro 1 – Inibidores ao Surgimento de Comunidades de Prática

Carência de valores e crenças ligados à valorização da aprendizagem socioprática (Criação de contextos desfavoráveis ao engajamento cognitivo das pessoas à ideia de comunidades de prática).	Inibidores Interpretativos	- Concepção da aprendizagem acontecendo eminentemente a partir de mecanismos explícito e formal. - Concepção do conhecimento como um patrimônio individual, gerador de prestígio e poder.
	Inibidores sociolaborais	- Carência de relacionamento respeitoso e amistoso. - Carência de autonomia. - Carência de reconhecimento. - Existência de nepotismo.
Carência de valores e crenças ligados à valorização do elemento humano (Criação de contextos desfavoráveis ao engajamento afetivo das pessoas à ideia de comunidades de prática).	Inibidores concretos econômicos	- Carência de contrato de trabalho que promova maior envolvimento do profissional com a organização; - Carência de remuneração e de benefícios salariais compatíveis com o mercado; e - Carência de bons recursos de suporte à atividade laboral.

Fonte: (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009)

Os inibidores interpretativos são subdivididos em dois fatores ou aspectos: a) concepção da aprendizagem como uma atividade eminentemente formal e explícita; b) concepção do conhecimento como um patrimônio individual, gerador de prestígio e poder.

No primeiro aspecto dos inibidores interpretativos (concepção da aprendizagem como um processo eminentemente formal e explícito), a aprendizagem não é compreendida como uma atividade colaborativa, onde se privilegia a partilha coletiva de experiências dos profissionais. A noção de formação é confundida com a do treinamento tradicional que representa apenas uma forma limitada de transmissão unidirecional de conhecimentos explícitos (ANTONACOPOULOU, 2001; SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009).

O segundo aspecto dos inibidores interpretativos é a concepção do conhecimento como um patrimônio individual, gerador de prestígio e poder. Ao interpretar que o conhecimento é um bem pessoal e que pode gerar vantagem competitiva, poder e prestígio, o profissional teme partilhá-lo para não perder, exatamente, tal poder e prestígio (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009). Nesse sentido, Souza-Silva (2005; 2007; 2009) assevera que todos esses inibidores interpretativos são capazes de promover o desengajamento cognitivo dos indivíduos em relação à ideia das comunidades de prática, consequentemente, limitando seu surgimento.

Além desses inibidores interpretativos, há outros inibidores relacionados à carência de valores e a crenças de valorização do elemento humano, que gera dois grupos: os sociolaborais e os concreto-econômicos. O primeiro grupo de inibidores denominado de sociolaborais possui os seguintes fatores ou aspectos: carência de relacionamento amistoso e respeitoso, carência de autonomia, carência de reconhecimento e existência de nepotismo. Eles dizem respeito às experiências relacionadas às práticas sociais e as relações de trabalho presentes no cotidiano da vida organizacional. Já o segundo grupo de inibidores denominado de concreto-econômicos representa as condições físicas e econômicas inscritas no contexto da organização. São eles que realçam as estruturas e recursos da organização na interação com o indivíduo e são compreendidos pelos aspectos relacionados à carência de contrato de trabalho que promova maior envolvimento do profissional com a organização, carência de remuneração e benefícios salariais compatíveis com o mercado e carência de bons recursos de suporte à atividade laboral. Quando a organização investe em recursos físicos e desenvolvimento profissional, o funcionário se sente mais respeitado e entende que o discurso de valorização do indivíduo é transformado em algo concreto (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009).

Portanto, as comunidades de prática não surgem naturalmente e espontaneamente em qualquer contexto organizacional. Não basta apenas que as pessoas possuam o desejo de se desenvolver em um domínio do conhecimento, para que as comunidades de práticas apareçam. Os valores e crenças presentes na cultura de uma organização influenciam a forma como as pessoas pensam, sentem e se comportam.

Assim, eles acabam exercendo influência no surgimento ou não de comunidades de práticas em organizações (SOUZA-SILVA, 2007).

É importante salientar que foram encontradas, na revisão de literatura realizada, outras pesquisas relacionadas aos fatores inibidores de comunidades de prática. Por exemplo, o trabalho de Ruthig, Hickey e Brandenburg (2012) explora os desafios e os inibidores ao fortalecimento de comunidades de prática (CoPs) já existentes em programas de desenvolvimento profissional. Os autores analisam os achados de uma iniciativa de comunidade de prática relacionada com vistas ao desenvolvimento de jovens profissionais. O paper sinaliza para diversos elementos que podem prejudicar o sucesso de comunidades de prática já constituídas e traz sugestões para incrementar a eficácia das CoPs em programas de desenvolvimento profissional. A pesquisa de Hahn, Bajwa e Duffield (2016), por sua vez, é um estudo de caso que trata das barreiras ao desenvolvimento e sustentabilidade de uma comunidade de prática virtual na área de gestão de energia. Já o trabalho de Brennan e Bufford (2018) concentra-se em investigar os inibidores da partilha do conhecimento em comunidades virtuais de prática (CoPs). Para isso, Brennan e Bufford (2018) encamparam um estudo de caso múltiplo em três comunidades de prática virtuais em uma organização do setor público da Austrália.

Embora se tenham encontrado pesquisas internacionais que também se preocuparam com inibidores de comunidades de prática, elas, sobretudo, concentram-se em investigar inibidores ao desenvolvimento, fortalecimento ou sustentabilidade de comunidades de prática já constituídas. Já Souza-Silva (2005; 2007; 2009) preocupa-se em estudar os elementos inibidores ao surgimento ou à emergência e comunidades de prática em organizações. Percebe-se que os trabalhos desse autor se afinam, sobremaneira, com o recorte teórico-empírico adotado por esta pesquisa. Por isso, a opção de ter elegido seus trabalhos como principal framework de análise e de comparação com a presente investigação. Esclarecida essa relevante opção teórica, pode-se seguir para a seção metodológica.

3. METODOLOGIA

3.1 O discurso do sujeito coletivo

A presente investigação adotou uma abordagem quali-quantitativa e, como método de análise do material empírico, o Discurso do Sujeito Coletivo (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005). O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) foi desenvolvido por dois pesquisadores da Universidade de São Paulo (Fernando Lefèvre e Ana Maria Lefèvre), na década de 90, e se baseia na Teoria das Representações Sociais (JODELET, 1989). O DSC constitui um caminho metodológico que se propõe a contemplar informações comuns a distintos discursos individuais, reconstruindo-os num pensamento coletivo. Em outras palavras, ao final do processo, têm-se, como resultado, os depoimentos coletivos confeccionados a partir de extratos de diferentes depoimentos individuais. Esses depoimentos coletivos escritos na primeira pessoa do singular visam produzir, no receptor, o efeito de um posicionamento coletivo (PAIXÃO; SOUZA-SILVA; MELO; CERQUINHO, 2013; SOUSA, *et al.*, 2021).

A proposta do DSC privilegia a natureza qualitativa e quantitativa da pesquisa (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005). Qualitativa, pois, baseando-se na Teoria das Representações Sociais, pretende resgatar as ideias socialmente partilhadas. Nesse sentido, o método busca privilegiar todas as ideias de uma representação social; não apenas as que são mais presentes, mas também aquelas menos presentes, buscando apresentar, de forma plena, o espectro de diversas concepções e ideias presentes no discurso de uma dada representação social analisada. A natureza quantitativa do DSC engloba duas variantes quantificáveis: intensidade e amplitude. A primeira imputa o percentual de indivíduos que contribuíram com suas expressões-chave relativas às ideias centrais semelhantes ou complementares, para a construção dos DSCs. Com isso, o pesquisador consegue ler quais os discursos coletivos mais frequentes no estudo. Em outras palavras, a intensidade permite constatar o grau de compartilhamento das representações sociais numa determinada população investigada. A amplitude mensura a presença do DSC, considerando o campo ou universo pesquisado (LEFÈVRE *et al.*, 2009).

O DSC baseia-se em três operadores: as expressões-chave (ECH); as ideias centrais (IC); e o discurso do sujeito coletivo (DSC) propriamente dito. As expressões-chave são partes contínuas ou descontínuas extraídas literalmente do discurso dos entrevistados e que revelam a essência do conteúdo do depoimento. Já a ideia central é um resumo dos conteúdos de uma categoria de expressões-chave. Em outras palavras, é uma expressão linguística que sintetiza o real conteúdo das expressões-chave. O discurso do sujeito coletivo propriamente dito, por sua vez, trata-se da reunião de todas as expressões-chave agrupadas por categorias ou ideias centrais que contemplam o conteúdo de uma representação social. Trata-se do discurso-síntese escrito na primeira pessoa do singular (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

2.2 Procedimentos Metodológicos

Para alcançar o propósito deste trabalho, decidiu-se investigar quatro organizações com sede na cidade de Porto Alegre (RS), sendo que algumas delas possuem atuação nacional. Sendo assim, foram estabelecidos alguns critérios para se chegar às unidades de análise empírica. Dessa forma, buscaram-se organizações com as seguintes características: a) possuir tempo de mercado superior a dez anos, ou seja, fez-se uma opção por organizações mais consolidadas no mercado; b) possuir mais de 50 funcionários, uma vez que o maior número de funcionários tende a ampliar a probabilidade de aglutinação de pessoas em torno de comunidades de prática.

A escolha das unidades de análise empírica baseou-se na rede de relacionamento profissional dos autores desta investigação. Nesse sentido, realizou-se um estudo em quatro organizações de diferentes negócios que, aqui, serão denominadas ficticiamente de: Organização Hera; Organização Atenas; Organização Afrodite e Organização Apolo.

Quadro 2 – Detalhes das organizações investigadas

Organização	Tempo de atuação no mercado	Número de Funcionários	Atividade	Sede
Hera	40 anos	120	Educação Fundamental e Básica	Porto Alegre/RS
Atenas	25 anos	250	Outsourcing e desenvolvimento de software	Porto Alegre/RS
Afrodite	24 anos	80	Outsourcing e desenvolvimento de software	Porto Alegre/RS
Apolo	15 anos	600	Indústria de cabides	Porto Alegre/RS

Fonte: elaborado pelos autores.

Foram adotadas as seguintes ações para contato com as organizações:

- Primeiramente, foi feito um contato com os diretores administrativos de cada organização, solicitando a autorização para proceder à realização da coleta de dados;
- após o primeiro contato, foi elaborado um e-mail, comunicando de forma concisa o objetivo da pesquisa, justificando a escolha da unidade de análise empírica;
- elaborou-se um documento encaminhado ao entrevistado e à empresa escolhida que demonstrasse a total confidencialidade dos dados coletados.

Vale ressaltar que essas medidas visaram salvaguardar a confidencialidade da pesquisa, facilitando o processo de coleta de dados e levando os respondentes a sentirem-se livres para expor suas opiniões.

Para esta pesquisa, os diretores administrativos de cada empresa indicaram 10 funcionários de diferentes níveis hierárquicos. A escolha de pessoas de diferentes níveis hierárquicos foi importante para refletir a heterogeneidade do grupo, promovendo maior amplitude de opiniões (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005). Mesmo com a possibilidade de o DSC ser criado a partir de uma amostra mais reduzida (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005), optou-se por trabalhar com dez respondentes de cada organização, alcançando um total de 40 entrevistados, fomentando uma maior amplitude de opiniões.

O roteiro utilizado nas entrevistas continha três questões principais abertas, além de algumas informações sobre o entrevistado, como cargo, idade, gênero e tempo de empresa. Antes de iniciar as perguntas, o entrevistador entregava ao entrevistado uma ficha que esclarecia o conceito de Comunidade de Prática. Após a entrega da ficha, o entrevistador pedia ao entrevistado para ler, pausadamente, tal ficha, a qual possuía o seguinte conteúdo:

“Comunidade de Prática é um grupo de pessoas que se reúnem de forma espontânea e informal para que possam se desenvolver em um determinado campo do conhecimento ligado a uma prática específica. Esses grupos surgem, informalmente, isto é, as reuniões acontecem de forma espontânea e sem qualquer imposição ou determinação da empresa”. Com base nesse enunciado, responda as questões desse protocolo.

Após a leitura, o entrevistador perguntava ao respondente se ele havia compreendido claramente o conceito de Comunidade de Prática. Em caso afirmativo, iniciava-se a entrevista. Ao contrário, se a resposta fosse não, o entrevistador explicava novamente o conceito de Comunidades de Prática com exemplos. O propósito dessa atitude era assegurar que os entrevistados entendessem claramente o que significava uma CoP já que eles seriam indagados de questões relativas a tal grupo social.

Feito isso, dava-se início à primeira questão principal que era: “Com base no conceito de Comunidades

de Prática que você acabou de ler, poderia dar exemplos de comunidades de prática existentes em sua organização e como elas surgiram?” O objetivo dessa questão era verificar se há CoPs nas organizações investigadas, através dos relatos dos entrevistados.

A segunda questão principal deveria ser respondida apenas por aqueles que afirmavam haver CoPs na organização, através dos exemplos delas. A segunda pergunta indagava: “Existem fatores facilitadores atuando no surgimento de comunidades de prática dentro da sua organização?”

Já a terceira questão era: “Existem fatores inibidores atuando no surgimento de comunidades de prática dentro da sua organização?” Nesse caso, apenas os participantes que negavam a existência de CoPs em suas organizações respondiam a essa questão. Dessa forma, identificar os elementos que funcionavam como facilitadores ou inibidores ao surgimento de CoPs foi o objetivo da segunda e da terceira questões respectivamente.

É válido salientar que os entrevistados tiveram acesso às perguntas somente no momento da entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas e realizadas pelo mesmo entrevistador e durou em média de 30 a 35 minutos.

A análise do material empírico coletado tinha o propósito de identificar a existência ou não de comunidades de prática, bem como quais eram os fatores inibidores ou facilitadores ao surgimento de comunidades de prática nas organizações pesquisadas, contrastando com os resultados dos trabalhos de Souza-Silva (2005; 2007; 2009) no sentido de discordá-los, confirmá-los ou ampliá-los.

Os dados coletados foram, inicialmente, transcritos para um editor de texto. Em seguida, migrou-se o conjunto de dados para uma planilha eletrônica. O tratamento foi similar e separado para cada uma das três questões principais e consistiu em analisar cada relato em busca das suas expressões-chave (ECH). Essas expressões-chave foram agrupadas em ideias centrais (ICs). Posteriormente, as ECH de uma mesma IC permitiram a construção de cada discurso do sujeito coletivo, respeitando, assim, os procedimentos metodológicos defendidos por Lefèvre e Lefèvre (2005).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 40 pessoas entrevistadas, 17 eram mulheres (42,5% da amostra) e 23 eram homens (57,5%). Todos os respondentes possuíam ensino superior concluído ou em formação. O tempo de trabalho dos funcionários entrevistados da organização Afrodite variava de 2 a 9 anos, da Apolo variava de 1 a 6 anos, da Atenas, de 1 a 10 anos e da Hera, de 1 a 20 anos.

Como foi explicado, nos procedimentos metodológicos, a análise do material empírico coletado na etapa de campo tinha como objetivo constatar a existência ou não de comunidades de prática nas organizações estudadas a partir da seguinte indagação: “Poderia dar exemplos de comunidades de prática existentes em sua organização e como elas surgiram?”

A maioria dos candidatos das quatro organizações (24 entrevistados) sinalizou a inexistência de comunidades de prática nas organizações Afrodite, Apolo, Atenas e Hera. Por outro lado, relataram a existência de diversos outros tipos de grupos (informais, grupos de projetos, workshops, seminários, cursos e treinamentos e grupos de gestão), de acordo com o Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Grupos, mas não Comunidades de Prática

Grupos Encontrados	Por que não são comunidades de Prática?	Empresas
Informal	- Somente relacionamento de amizades e coleguismo.	Afrodite, Apolo e Hera
Projetos	- Não existe mútua partilha de conhecimentos ligados à prática. - O engajamento não é voluntário. É determinado pela empresa.	Afrodite, Apolo, Atenas e Hera
<i>Workshop</i> , Seminário, Curso e Treinamento	- Não existe mútua partilha de conhecimentos, pois a transmissão do conhecimento é unidirecional (instrutor-aluno).	Afrodite, Apolo e Atenas
Gestão	- As pessoas estão ligadas umas às outras por relações formais, hierarquizadas e determinadas pela empresa. - O objetivo do grupo é imposto e está intimamente subordinado aos objetivos organizacionais.	Apolo e Atenas

Fonte: elaborado pelos autores.

Os outros entrevistados (16 respondentes) disseram que existia este tipo de comunidade, mas, em seus discursos, tais grupos não representavam comunidades de prática, tendo como base o conceito sobre comunidades de prática constante na ficha entregue a cada entrevistado antes de proceder à entrevista.

Por exemplo, o Entrevistado 1 da empresa Afrodite, quando indagado da existência de comunidades de prática e de exemplos dessas comunidades em sua empresa, disse:

Aqui, nós temos grupos de colegas que viraram amigos e praticam atividades de lazer nas horas vagas, como futebol. Esses amigos têm saídas à noite ou encontros em finais de semana. Há, também, grupos de pessoas que realizam cursos e eventos de uma área de interesse em comum, como participação em congressos de software. (E1, Empresa Afrodite).

Vê-se que o E1, em sua afirmação, confunde a noção de comunidade de prática com o entendimento de um grupo de amigos que tem como principal objetivo a prática de esporte. Nesse sentido, apesar de informal e até desfrutar de certa intimidade entre os seus membros, tal grupo não possui o propósito de partilhar um domínio de conhecimento específico. Dessa maneira, não se pode confundir-lo como uma comunidade de prática.

Em síntese e com base naquilo que foi constatado nas respostas à primeira questão, os entrevistados dividiram-se em dois grupos: 1) a maioria que defendia a não existência de comunidades de prática (24 respondentes) e uma minoria (16 entrevistados) que confundia a comunidade de prática com grupos de outra natureza.

Assim, optou-se, para este trabalho, em se concentrar na análise das respostas dadas apenas à terceira questão a qual foi respondida pelos 24 entrevistados que já tinham expressados a não existência de comunidades de prática em suas organizações. É importante assinalar que tal questão indagava quais eram os fatores que atuavam como inibidores ao surgimento de comunidades de prática dentro de suas organizações.

O tratamento quantitativo do material coletado refere-se à frequência a qual as expressões-chave dos discursos individuais foram classificadas de acordo com as ideias centrais (ICs). Como uma única resposta pode conter mais de uma IC, o somatório da frequência das ideias centrais foi superior à quantidade de respostas obtidas.

Tabela 1 – Fatores inibidores ao surgimento de comunidades de práticas nas organizações pesquisadas

	Ideias Centrais	Freq. Abs.	Freq. Acum. %
IC-A	Carga de trabalho elevada	23	43,40%
IC-B	Carência de integração entre os profissionais	12	22,64%
IC-C	Carência de interesse e iniciativa para se desenvolver coletivamente	8	15,09%
IC-D	Carência de autonomia para os profissionais	6	11,32%
IC-E	Empresa foca somente no resultado e não no desenvolvimento dos Funcionários	4	7,55%
	Total	53	100%

Fonte: elaborado pelos autores.

As cinco ICs selecionadas (IC-A, IC-B, IC-C, IC-D e IC-E) representam, em conjunto, 100% das expressões-chave contidas nos discursos dos respondentes. O conjunto das expressões-chave de cada ideia central (IC-A, IC-B, IC-C, IC-D e IC-E) geraram cinco discursos do sujeito coletivo (DSCs) descritos a seguir e refletem o entendimento dos profissionais entrevistados acerca dos fatores inibidores ao surgimento de comunidades de prática em suas organizações.

Quadro 4 – Carga de Trabalho Elevada (IC-A)

Discurso do Sujeito Coletivo: Devido à grande demanda de projetos, é impossível realizar a troca dos conhecimentos dentro da organização. Isso dificulta a aprendizagem. Não há muito espaço para o "ócio criativo" dentro do expediente da empresa. Aqui dentro, não conseguimos realizar nada além do planejado. Sempre os projetos serão prioridade. Entro, aqui, às 8h:00min e, quando vejo, já é meio-dia e não fiz nada do que eu planejei. Só apago incêndio. Imagina eu ter disponibilidade de participar de um grupo desses! Não há disponibilidade dos colaboradores por causa da correria do trabalho. Tudo é sempre corrido. Depois, cada um tem sua vida pessoal. Tem pessoas que estudam à noite e outras têm famílias. Os horários diferem muito depois do trabalho. Além do mais, tenho minha vida pessoal, minha família. É tudo muito corrido. As pessoas estão numa correria aqui dentro que, quando dá o horário de ir embora, querem sair correndo. Mal temos tempo de conversar com o colega para trocar ideias de como resolver certos problemas. É um sufoco. Dependendo das funções de seus integrantes, poderá haver conflito de tempo disponível. Ainda tem a questão do tempo, pois, aqui dentro, não tem espaço e depois do horário todos têm alguma coisa para fazer. Dentro do expediente é mais complicado ainda. As pessoas, para conseguir se reunir, têm que ter um tempo "x" do dia delas para se desenvolver. Só que é nesta questão que impede,

pois a nossa atividade é muito puxada e tem certos dias que você não tem horário para sair. Os mais novos que mostram serviço e acabam sobrecarregados não têm tempo durante o expediente. Muito serviço acumulado provoca falta de tempo, desânimo e falta de motivação. É assim aqui dentro. Temos várias atividades. A carga de trabalho é um inibidor muito forte, pois não temos muitos recursos para lidar com a carga de trabalho e precisamos de mais tempo para conseguir fazer nossas atividades. O pessoal fica mais no seu departamento cumprindo suas atividades e é corrido aqui na empresa, dificultando termos espaço para conversar e sugerir alguma coisa. Talvez, se fosse disponibilizado algum horário no período de trabalho poderia ser muito produtivo. Na realidade, a manhã e a tarde são muito agitadas e sobra pouco tempo. Daí, depois, vamos embora. Ninguém consegue se encontrar, pois não temos um tempo livre para discutirmos um assunto que não seja ligado à empresa.

Fonte: elaborado pelos autores.

O quadro 4 apresenta o discurso do sujeito coletivo da ideia central A. A partir desse discurso, pode-se constatar que o primeiro fator inibidor ao surgimento de comunidades de prática é a carga de trabalho elevada. Os respondentes afirmam ser impossível partilhar o conhecimento devido à elevada demanda de trabalho. A alta carga de trabalho promove a completa falta de tempo, desânimo e carência de motivação para se partilhar conhecimento entre as pessoas. Inclusive, como mesmo afirma Wenger (1998), com a elevada carga de trabalho, a organização cria um dificultador para o engajamento dos corpos, mentes e emoções das pessoas em prol da ideia da comunidade de prática (WENGER, 1998). Dito de outra forma, o funcionário dispõe de reduzidíssimo ou quase nenhum tempo para participar de momentos de troca de experiência sobre qualquer assunto profissional com os seus colegas, inibindo sua participação em contextos sociais de aprendizagem. Isso age como um obstáculo a qualquer germen de comunidade de prática. Esse é um fator que pode ser compreendido como um inibidor inserido na categoria concreto-econômico, a partir da pesquisa realizada por Souza-Silva (2005; 2007; 2009).

Para Souza-Silva (2005; 2007; 2009), os inibidores concreto-econômicos representam, dentre outros, a carência de elementos que permitem um nível de trabalho saudável, respeitando os limites e as condições humanas de modo que os desafios laborais sejam fomentadores de satisfação e qualidade de vida. Ao contrário, existe, na empresa, um excesso de trabalho que distancia sobremaneira seus profissionais de toda sorte de aglutinação informal com vistas à interação e à partilha de conhecimentos. Seus corpos e mentes, após a jornada laboral, encontram-se significativamente exauridos, inibindo as atitudes de engajamento mútuo e voluntário com o objetivo de se partilhar o conhecimento. Resultado, torna-se muito difícil qualquer iniciativa semelhante à de uma CoP.

Quadro 5 – Carência de Maior Integração entre os Profissionais (IC-B)

Discurso do Sujeito Coletivo: Devido às pessoas estarem espalhadas em locais diferentes, dificulta a realização de reuniões de integração. Não chegamos a criar um vínculo entre colegas. As pessoas se veem pouco. Não temos grupos que fazem *happy hour* depois do expediente e isso eu acho que dificulta mesmo. Aqui na empresa, há muita rotatividade, fazendo com que o grupo se "enfraqueça". Quando você começa a fazer uma amizade, o colega sai da empresa e até você estabelecer bem este vínculo demora, tornando muito complicado a integração das pessoas. As salas, aqui dentro, são separadas e não conseguimos conversar muito. Isso fica ruim, pois não chegamos a criar uma amizade com os colegas. Acabamos nos vendo somente nos horários de entrada, saída para almoço e quando encerra o expediente. Não há interação! Cada um faz sua função e não compartilhamos nenhuma experiência profissional. Isto acaba separando as pessoas, pois, se não temos esta abertura, não adianta nada ter uma comunidade de prática. Acho que falta um pouco de entrosamento. Acho que a gente tem um conhecimento muito legal de várias áreas e com diversos conhecimentos, mas não conseguimos formar um grupo porque não há um entrosamento. Temos uma frequência de troca de pessoas dentro da equipe. Acho que precisamos mais de integração com os colegas. E isso dificulta mesmo, pois acabamos não criando vínculo para algo a mais. Como temos pouca relação de amizade, as pessoas são mais individualistas, não percebo a intenção dos colegas em compartilhar experiências com a sua equipe de trabalho. Cada um quer fazer o seu trabalho e ir embora. Ninguém pensa no todo, em construir algo junto, de cooperar com o colega, por isso que é muito difícil conseguir unir todos. Acredito que esse individualismo é em virtude de não nos conhecermos bem, de não compartilharmos os assuntos. Não sabemos dos problemas de trabalho dos colegas. Cada um cuida de si, tem suas responsabilidades.

Fonte: elaborado pelos autores.

O quadro 5 trata do discurso do sujeito coletivo da ideia central B (IC-B). Nesse discurso, vê-se claramente que a carência de maior integração entre os colegas representa um significativo inibidor ao surgimento da CoP. Tal carência de integração pode ser percebida através de alguns fatores: a) elementos da infraestrutura da empresa, tais como: a) layout e a disposição das salas onde trabalham as pessoas; b)

alta rotatividade existente nas organizações e c) o clima individualista. Tudo isso enfraquece os vínculos interpessoais, não permitindo o surgimento de comunidades de prática.

Esse fraco vínculo causado pela carência de integração entre as pessoas alimenta, no cotidiano organizacional, um clima individualista que impede movimentos de adesões mútuas relacionados à partilha de experiências e de geração de conhecimento numa perspectiva socioprática (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009).

Nenhuma comunidade de prática emerge sem que o grupo crie uma identidade, e, conseqüentemente, emerja um maior vínculo entre os membros, fazendo que esses tenham relações mais intimistas capazes de gerar uma comunidade (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009; WENGER, 1998).

Tal inibidor insere-se na categoria sociolaboral da pesquisa realizada por Souza-Silva (2005; 2007; 2009), que trata sobremaneira dos elementos que promovem relações interpessoais saudáveis e cruciais ao engajamento dos indivíduos à ideia da CoP.

Uma cultura organizacional que não prioriza a integração das pessoas e a interação entre elas torna frágeis as relações sociais e, conseqüentemente, a aglutinação das pessoas em torno da criação de grupos capazes de intercambiar conhecimentos e experiências do tipo de comunidades de prática. Em outras palavras, quando não há espaço para as pessoas se ajudarem mutuamente, não se cria um ambiente para um maior entrosamento entre diferentes profissionais, fazendo com que eles não interajam para tirarem dúvidas sobre o trabalho ou mesmo para falarem dos seus sentimentos em relação a determinado assunto. Cria-se, então, um ambiente refratário ao surgimento de comunidades de prática (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009).

Assim, a carência de maior integração entre os profissionais reflete um importante elemento inibidor sociolaboral ao engajamento do corpo, da mente e das emoções das pessoas em prol do surgimento de comunidades de prática.

Quadro 6 – Carência de Interesse e Iniciativa para se Desenvolver Coletivamente (IC-C)

Discurso do Sujeito Coletivo: Falta iniciativa própria dos colaboradores em querer se desenvolver coletivamente. Percebo que não há o desejo de trocar e partilhar experiências e acabamos deixando de lado. Não vejo muito meus colegas antigos querendo melhorar suas práticas. Estão na zona de conforto. As pessoas saem da zona de conforto quando tem algum treinamento que a função exige. Depois, tudo volta ao normal! Falta interesse em participar, em se reciclar, pois, como não temos um espaço dentro do horário de trabalho, as pessoas não querem ficar mais tempo com os colegas para algo que não seja imposto pela empresa. Aqui, ninguém quer fazer algo a mais, porém somente aquilo que é proposto pelo superior. Acredito também que as pessoas precisam ter iniciativa porque o tempo está escasso para todos. Ninguém teve a iniciativa de formar esse tipo de grupo. Estamos muito focados somente nas obrigações da função e não despertou um assunto que tenha um interesse em comum.

Fonte: elaborado pelos autores.

O quadro 6 trata do discurso do sujeito coletivo da ideia central C (IC-C). A partir do discurso, a carência de interesse e iniciativa para se desenvolver coletivamente identifica-se como fator inibidor ao surgimento de comunidades de prática. Os entrevistados afirmam que não possuem o desejo de trocar e partilhar experiências com os seus colegas, pois estão focados somente em suas obrigações funcionais. Em outras palavras, percebe que as pessoas dessas organizações não valorizam e não se motivam a aprender numa perspectiva mais social e interacionista. Assim, através deste discurso, constata-se que a concepção de aprendizagem acontece eminentemente a partir de mecanismo formal e explícito, não valorizando a partilha de conhecimentos entre os funcionários, promovendo a falta de interesse e iniciativa de participação em contextos sociais de aprendizagem (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009).

Em outras palavras, neste DSC, está implícita a forma como as pessoas concebem o processo de aprendizagem. Assim, elas podem não criar o desejo de se aglutinarem ao redor de uma comunidade de prática, talvez porque elas não concebiam a aprendizagem como um fenômeno colaborativo, onde se privilegia a partilha coletiva de experiências dos funcionários. Ao contrário, a aprendizagem pode ser compreendida a partir de um processo formal e tradicional, onde a transmissão do conhecimento acontece de forma unidirecional e explícita a partir de quem detém o conhecimento. Dessa forma, inibe-se o surgimento de CoPs.

Esse inibidor pode ser compreendido a partir da categoria interpretativa da pesquisa realizada por Souza-Silva (2005; 2007; 2009). Segundo o autor, os inibidores interpretativos promovem o desengajamento cognitivo dos indivíduos em relação à ideia das comunidades de prática, conseqüentemente, limitando seu surgimento. Assim, quando não se valoriza a aprendizagem sociointeracional, as pessoas acabam se fechando à concepção de que, ao partilhar conhecimento, incrementam-se os repertórios de experiência de quem partilha. Dessa forma, os indivíduos não possuem interesse e iniciativa para se aglutinar em espaços sociopráticos de aprendizagem, inibindo o surgimento de CoP.

Quadro 7 – Carência de Autonomia para os Profissionais (IC-D)

Discurso do Sujeito Coletivo: Existe uma concentração da decisão aqui. Isso nos faz reféns de uma resposta de algum diretor. Precisamos sempre nos reportar ao nosso chefe. Dependendo do humor dele, ele aceita o novo ou não. Isso desmotiva, pois não temos autonomia de implantar sem antes conversar com ele. Isso faz com que os funcionários se desmotivem para aprender, para querer propor algo novo. Há muita desconfiança no nosso trabalho. Por exemplo, tudo tem que ser passado ao diretor, ele centraliza tudo. A sensação é que há forte desconfiança nas nossas ações e isto dificulta muito a criação de algo novo e novas ideias como essa da comunidade de prática. Eles não dão autonomia. Eles querem ver tudo o que estamos fazendo. Isso é horrível! A gente não entra numa empresa com autonomia. Muitas vezes, até conseguir essa liberdade demora um tempo, mas aqui ainda se torna difícil porque há uma hierarquia a ser seguida na empresa. Existem muitas funções e as pessoas dependem sempre de alguém, gerando a falta de autonomia. Essa falta de autonomia gera desmotivação no grupo e ninguém propõe algo novo porque, quando conseguimos implantar, é muito demorado, passa por muitas pessoas até ser aprovado. Às vezes se perde no meio do caminho. Acho que somos bem responsáveis para resolver algo sem ter a interferência de um superior.

Fonte: elaborado pelos autores.

O quadro 7 apresenta o discurso do sujeito coletivo da ideia central D. A partir desse discurso, nota-se que a carência de autonomia para os profissionais é um importante fator inibidor ao surgimento de comunidades de prática. Os respondentes relatam que a falta de autonomia os desmotiva para aprender e para querer propor algo novo. A partir dos entrevistados, percebe-se que a carência de autonomia corrompe a inovação na empresa. E não para por aí. Quando os diretores não dão autonomia aos seus profissionais, esses percebem que seus gestores não confiam totalmente neles e em suas capacidades. Isso tudo cria uma insatisfação laboral, trazendo barreiras ao vínculo afetivo dos profissionais para com a organização. Esse cenário nutre uma atmosfera emocional desfavorável para que as pessoas não se engajem ao redor da ideia de comunidades de prática (WENGER, 1998).

Esse é um fator que pode ser compreendido como um inibidor inserido na categoria sociolaboral da pesquisa realizada por Souza-Silva (2005; 2007; 2009), que diz respeito às experiências relacionadas às práticas sociais e as relações de trabalho presentes no cotidiano da vida organizacional e trata sobremaneira dos elementos que promovem relações interpessoais saudáveis e cruciais ao engajamento dos indivíduos à ideia da comunidade de prática. Afinal de contas, para Souza-Silva (2005; 2007; 2009), uma cultura que não valoriza o elemento humano e no seu potencial prejudica as relações sociais e, conseqüentemente, o surgimento de comunidades de prática.

Em suma, a carência de autonomia tão presente no discurso dos profissionais favorece o desengajamento afetivo para com a organização e promove a falta de envolvimento e de comprometimento, inclusive com as atividades relacionadas à aprendizagem socioprática. Resultado: o funcionário não se engaja afetivamente a nenhuma iniciativa que venha a surgir no seio organizacional, como, por exemplo, uma CoP.

Quadro 8 – Empresa Foca Somente no Resultado e não no Desenvolvimento dos Funcionários (IC-E)

Discurso do Sujeito Coletivo: Primeiro ponto fundamental é a busca do atingimento dos objetivos organizacionais que estão acima de tudo. A diretoria entende que qualquer coisa que não esteja ligado diretamente aos resultados organizacionais não terá muita validade. Isto acaba sendo um fator inibidor. Percebo somente o foco da empresa no resultado e não no desenvolvimento dos seus funcionários. Caso você não dê resultado é substituído na hora. Fica desempregado! Isto é ruim. Então, só se faz o que a função pede. Nada mais! Aqui, tem-se horário para cumprir. As ações são planejadas e precisamos executá-las. A gente tem metas para atingir e precisamos alcançá-las. Isto tira a gente desse caminho do desenvolvimento, pois o foco da empresa será sempre no resultado. Cabe à direção enxergar o aprendizado como algo que dá resultado.

Fonte: elaborado pelos autores.

O quadro 8 apresenta o discurso do sujeito coletivo da ideia central E (IC-E). Nesse discurso, vê-se claramente que o foco da empresa está somente nos resultados e não no desenvolvimento dos funcionários, é considerado um importante inibidor ao surgimento da CoP. Como consequência desse inibidor, os entrevistados afirmam que a organização não proporciona condições para os profissionais se desenvolverem.

Essa relação de trabalho em que as pessoas se sentem ameaçadas e forçadas a dar resultados a qualquer custo dentro das organizações inibe o surgimento de CoPs, pois cria-se uma competição exagerada dentro da organização, a qual dificulta a partilha de conhecimentos. Além disso, quando o funcionário percebe ênfase exacerbada apenas nos resultados, e não no seu desenvolvimento, ele se sente coisificado, o que acaba por gerar insatisfação para o profissional e, conseqüentemente, enfraquece o engajamento afetivo dele em relação ao propósito de surgimento de uma CoP.

Em outras palavras, percebe-se no discurso (...) “Caso você não dê resultado é substituído na hora. Fica desempregado! (...)” que a organização não desenvolve políticas de valorização e desenvolvimento do funcionário e este é considerado como um objeto que pode ser trocado a qualquer momento. Nesse sentido, criam-se limites ao surgimento das comunidades de prática no ambiente organizacional.

Sendo assim, a organização que foca somente nos resultados inibe o engajamento das emoções das pessoas, fator tão importante para o desenvolvimento de comunidades de prática (WENGER, 1998).

Para Souza-Silva (2005;2007;2009), esse é um fator que pode muito bem ser compreendido como um inibidor inserido na categoria sociolaboral. Segundo o autor, o aspecto sociolaboral trata sobremaneira dos elementos que promovem relações interpessoais saudáveis e cruciais ao engajamento dos indivíduos à ideia da comunidade de prática. Dito de outra forma, focar somente nos resultados e não no desenvolvimento das pessoas impede que o profissional sedimente laços emocionais e de fidelidade empresarial dentro da organização, os quais são cruciais para a criação de condições afetivas capazes de fomentar a disposição dos indivíduos em se associarem às comunidades de prática (WENGER, 1998).

Ao contrastar os resultados desta pesquisa com os trabalhos de Souza-Silva (2005; 2007; 2009), percebe-se, por um lado, avanços e, por outro, confirmações da base teórica tomada como referência (SOUZA-SILVA, 2005; 2007; 2009). A presente investigação avança quando revela novos aspectos/fatores ligados à categoria dos inibidores interpretativos (Carência de Interesse e Iniciativa para se Desenvolver Coletivamente) e ligados à categoria dos inibidores sociolaborais (Carência de Maior Integração entre os Profissionais; Empresa Foca Somente nos Resultados e não no Desenvolvimento dos Funcionários) e concreto-econômicos (Carga de Trabalho Elevada). Por outro lado, ela corrobora a pesquisa de Souza-Silva (2005; 2007; 2009) quando demonstra que os fatores/aspectos encontrados se encaixam muito bem nas categorias de inibidores defendidas nos trabalhos de Souza-Silva (2005; 2007; 2009) relativos às condições e desafios ao desenvolvimento de comunidades de prática em organizações (inibidores interpretativos, sociolaborais e concreto-econômicos). O quadro 9, a seguir, sintetiza o argumento.

Quadro 9 – Novos Fatores Inibidores ao Surgimento de Comunidades de Prática

Carência de Valores e Crenças ligados à:	Inibidores	Aspectos/Fatores
Valorização da aprendizagem socioprática	Interpretativos	- Carência de interesse e iniciativa para se desenvolver coletivamente.
Valorização do elemento humano	Sociolaborais	- Carência de maior integração entre os profissionais. - Carência de autonomia para os profissionais. - Empresa foca somente nos resultados e não no desenvolvimento dos funcionários.
	Concreto-econômicos	- Carga de trabalho elevada.

Fonte: elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou identificar quais são os fatores inibidores ao surgimento de comunidades de prática em organizações. Com vistas a alcançar o propósito deste artigo, esta investigação baseou-se na literatura nacional e internacional (RUTHIG; HICKEY; BRANDENBURG, 2012; HAHN; BAJWA; DUFFIELD, 2016; BUFFORD; BRENNAN, 2018), sobretudo em Souza-Silva (2005; 2007; 2009) com vistas a contrastar (discordando, confirmando ou ampliando) os achados desta investigação com os desenvolvidos por esse autor, que desenvolveu pesquisa seminal sobre os fatores inibidores ao surgimento de comunidades de prática em organizações. Embora se tenham encontrado pesquisas internacionais que também se preocuparam com inibidores de comunidades de prática, elas, sobretudo, concentravam-se em investigar inibidores ao desenvolvimento, fortalecimento ou sustentabilidade de CoPs já constituídas. Já Souza-Silva (2005; 2007; 2009) preocupou-se em estudar os elementos inibidores ao surgimento ou à emergência de comunidades de prática em organizações. Por isso, a opção de ter elegido seus trabalhos como principal framework de comparação com a presente investigação.

A pesquisa adotou uma abordagem quali-quantitativa, tendo o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) como estratégia metodológica de tabulação, organização e análise do material empírico. Na análise do material empírico coletado, os entrevistados dividiram-se em dois grupos: 1) a maioria, que defendia a não existência de comunidades de prática (24 respondentes) e uma minoria (16 entrevistados), que confundia a comunidade de prática com grupos de outra natureza. Assim, optou-se, para este trabalho, concentrar-se apenas nas respostas dos entrevistados que afirmaram não existir comunidades de prática em suas organizações,

analisando suas reações à terceira questão do questionário que indagava quais eram os fatores inibidores que atuavam no surgimento de comunidades de prática nas organizações as quais trabalhavam os entrevistados.

Esta pesquisa traz progressos à literatura sobre comunidades de prática quando identifica novos aspectos/fatores associados às categorias: 1) dos inibidores interpretativos (Carência de Interesse e Iniciativa para se Desenvolver Coletivamente); dos inibidores sociolaborais (Carência de Maior Integração entre os Profissionais; Empresa Foca Somente nos Resultados e não no Desenvolvimento dos Funcionários); e c) dos inibidores concreto-econômicos (Carga de Trabalho Elevada). Além disso, ela corrobora a pesquisa de Souza-Silva (2005; 2007; 2009), quando demonstra que os fatores/aspectos encontrados se encaixam muito bem nas categorias de inibidores (interpretativos, sociolaborais e concreto-econômicos) defendidas nos trabalhos de Souza-Silva (2005; 2007; 2009) relativos às condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações.

Embora esta pesquisa traga contribuições à teoria concernente às comunidades de prática e, mais especificamente, à reflexão sobre os aspectos inibidores ao desenvolvimento de comunidades de prática, convém destacar algumas limitações deste estudo. A primeira está relacionada ao tamanho da amostra. Nesse sentido, as conclusões obtidas, aqui, não podem ser generalizadas, apesar de ajudar a corroborar as categorias analíticas de estudos anteriores. A segunda limitação diz respeito ao tipo de organizações pesquisadas. Se outro estudo for encampado, buscando pesquisar diferentes organizações em termos de segmento de mercado, talvez surjam outros elementos inibidores, bem como novas categorias ao surgimento de comunidades de prática em organizações.

Esta investigação abre caminhos para novas pesquisas. Por exemplo, uma instigante investigação poderia utilizar uma amostra muito mais abrangente com empresas de diferentes segmentos com vistas a extrapolar o caráter metodológico de validação interna. Outro trabalho investigativo interessante poderia ser estudar organizações que já possuam comunidades de prática para sejam encontrados os fatores motivadores ao desenvolvimento desses grupos informais de aprendizagem. Outro estudo poderia se aprofundar nos benefícios que as comunidades de práticas trazem aos indivíduos que dela participam, bem como para as organizações que as cultivam.

Como visto, esta pesquisa, por um lado, traz avanços à literatura relacionada às Comunidades de Prática (CoPs) e, por outro lado, ratifica os achados apresentados em trabalhos anteriores por Souza-Silva (2005; 2007; 2009) concernentes aos fatores facilitadores/inibidores ao surgimento de CoPs. Com isso, pretendeu-se trazer contribuições teóricas ao campo das comunidades de prática que representa um construto de elevada importância para novas e mais vanguardistas modalidades de aprendizagem no contexto das organizações.

REFERÊNCIAS

- ANTONACOPOULOU, E. P. The Paradoxical Nature of the Relationship Between Training and Learning. **Journal of Management Studies**, Durham, v. 38, n. 3, p. 327-350, 2001.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 310-332, mar./abr. 2010.
- BARRETT, F. J.; PETERSON, R. Appreciative learning cultures: Developing competencies for global organizing. **Organization Development Journal**, Vermillion, v. 18, n. 2, p. 10, 2000.
- BERTOLIN, Rosangela Violetti; ZWICK, Elisa; BRITO, Mozar José de. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 493-513, Apr. 2013.
- BRAGA, M. M. **Especificação dos serviços essenciais a uma plataforma de Software para comunidades de prática**. 2008. 92f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- BURFORD, M.; BRENNAN, M. Understanding inhibitors to knowledge sharing in virtual communities of practice. **Journal of Knowledge Management**, v.22, n.1, p.170-187, 2018.
- Campos, R. de A.; Souza-Silva, J. C.; Dos-Santos, M. G. Habilidades gerenciais e modalidades de aprendizagem de gestores industriais. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2018, vol.15, n.3, p.223-237, 2018.
- DAVEL, E.P.B.; OLIVEIRA, C.A. A reflexividade intensiva na aprendizagem Organizacional: uma autoetnografia de práticas em uma organização educacional. **Revista Organizações e Sociedade - O&S**, vol. 25, n.85, p.211-228, 2018.

- DE GROOT, B.; LEENDERTSE, W.; ARTS, J. Co-evolution of organizations in infrastructure planning: The role of communities of practice as windows for collective learning across project-oriented organizations. **Administration & Society**, v. 54, n. 7, p. 1328-1356, 2022.
- DOS-SANTOS, M. G.; BRITO-DE-JESUS, K. C.; SOUZA-SILVA, J. C. de; RIVERA-CASTRO, M. A. Aprendizagem organizacional e suas modalidades: desenvolvendo a habilidade interpessoal nos programas trainees. **Revista de Administração FACES Journal**, São Paulo, v. 14, n. 3, 2015, p. 95-113.
- DREER, Benjamin. Teachers' well-being and job satisfaction: The important role of positive emotions in the workplace. **Educational studies**, p. 1-17, 2021. DOI: 10.1080/03055698.2021.1940872
- EGAN, T. M.; YANG, B.; BARTLETT, K. R. The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. **Human resource development quarterly**, Portsmouth, v. 15, n. 3, p. 279-301, 2004.
- FALLER, P.; MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. The Power of Embedded Developmental Relationships: Examining Interdependencies Among Informal Learning, Developmental Coaching Relationships, and Organizational Culture. In: GHOSH, R., HUTCHINS, H.M. (eds) **HRD Perspectives on Developmental Relationships**. Palgrave Macmillan, Cham, 2022. p.151-172. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85033-3_7
- FINEMAN, S. **Emotion in Organization**. London: Sage, 1993.
- FINEMAN, S. Emotionalizing Organizational Learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.
- GAIRÍN SALLÁN, Joaquín et al. Teachers' informal learning and organizational learning in Spain. **Journal of Workplace Learning**, v. 34, n. 1, p. 74-87, 2022.
- GARG, S.; PANDA, A. The role of communities of practice in supporting digital innovation in organizations. **Information Technology & People**, v. 35, n. 2, p. 430-450, 2022.
- GODÓI-DE-SOUSA, E.; NAKATA, L. E. Comunidades de Prática – uma Inovação em la Gestão del Conocimiento. **Journal of Technology Management & Innovation**, [S.l.], Santiago, v. 8, p.124-134, 2013.
- Goodwin, K. Developing self-efficacy and career optimism through participation in communities of practice within Australian creative industries. **Australian Journal of Career Development**, vol.28, n.2, p.122–131, 2019.
- GOUVÊA, M. T. A. de. **Um modelo para fidelização em comunidade de prática**. 2005. 199 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- HAHN, T.; BAJWA, M. R.; Duffield, J. D. Barriers and inhibitors to communities of practice in an emerging domain. **Journal of Information & Knowledge Management**, v.15, n.3, p.1650043, 2016.
- HOYERT, M. S.; O'Dell, C. D. Developing Faculty Communities of Practice to Expand the Use of Effective Pedagogical Techniques. **Journal of the Scholarship of Teaching and Learning**, 19(1), 80-85, 2019.
- JODELETE, D. Répresentations sociales: un domaine en expansion. In: JODELETE, D. (Org.). **Répresentations sociales**. Paris: PUF, 1989, p.31-61.
- JOHANNESSON, P. Development of professional learning communities through action research: understanding professional learning in practice. **Educational Action Research**, v. 30, n. 3, p. 411-426, 2022.
- JOO, B.; LIM, T. The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Michigan, v. 16, n. 1. p. 48-60, 2009.
- King, B.W. (2019). *Communities of Practice in Language Research: A Critical Introduction* (1st ed.). Routledge. 2019, 186pp.
- LARA, D. M. **Avaliação de uma experiência de aprendizagem organizacional focada em times: um estudo de caso**. 2000. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C; COSTA MARQUES, C. DA. Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p.1193-1204, jul./ago., 2009.
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. Caxias do Sul: EDUSC, 2005. p. 256.

- MCNABB, D. E. **Knowledge management in the public sector: a blueprint for innovation in government**. Armonk, Nova York: ME Sharpe, Inc., 2007.
- NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J.; GOULD, J. M. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 36, n. 2, p. 73-85, 1995.
- NICOLINI, A. Podem indivíduos e suas práticas promover aprendizagem organizacional? **Teoria e Prática em Administração**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 19-38, 2013.
- NICOLINI, D. et al. Understanding communities of practice: Taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, v. 16, n. 2, p. 680-718, 2022.
- NUNES, Israel Honorino. Diretrizes estratégicas para o desenvolvimento de comunidades de prática na área comercial de uma empresa de distribuição de energia elétrica. 2012. Tese. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, 2012.
- OLIVEIRA-NETO, C. de C.; SOUZA-SILVA, J.C. de. Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, 2017, vol. 23(n. especial), p.60-92.
- PAIVA, E. L. A relação entre competitividade e o processo estratégico na área de produção: uma análise baseada no conhecimento organizacional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, Porto Alegre, v.1, n.1, p.61-72, 2004.
- PAIXÃO, R. B.; ARMOND DE MELO, D. R.; SOUZA-SILVA, J. C.; CERQUINHO, K. G. Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 516-529, 2013.
- PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C., SOUZA-SILVA, J. C. O que é isso? Como os construtos de aprendizagem organizacional socioprática, comunidades de prática e mentoria são compreendidos na visão de executivos da organização Alpha. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 17, p. 211-235, 2015.
- PFEFFER, J. e VEIGA, J. F. Putting People First for Organizational Success. **Academy of Management Executive**, New York, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.
- POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. **Journal of Applied Behavioral Science**, New York, v. 34. n. 2 p. 161-179, jun. 1998.
- REATTO, Diogo; GODOY, Arilda Schmidt. A produção sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil: mapeando o terreno e rastreando possibilidades futuras. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 57-88, 2015.
- RIERA-CLARET, C.; SAHAGÚN, M.Á.; SELVA, C. Peer and informal learning among hospital doctors: an ethnographic study focused on routines, practices, and relationships. *Journal of Workplace Learning*, 32 (4), 285-301, 2020.
- RUTHIG, J. S.; HICKEY, S.; BRANDENBURG, M. Inhibitors to Successful Communities of Practice: Insights from a State-Wide Community of Practice Initiative. **Journal of Extension**, v. 50, n. 4, 2012.
- SALLUM, M.; NOELLI, F. S. "A pleasurable job". Communities of women ceramicists and the long path of Paulistaware in São Paulo. **Journal of Anthropological Archaeology**, v. 61, p. 101245, 2021.
- SARTORI, V. **Comunidade de prática virtual como ferramenta de compartilhamento de conhecimento na educação a distância**. 2012. 144p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, Washington, v. 45, n. 2, p. 109–119, 1990.
- SCHMITT, S.R.; SELIG, P. M.; SANTOS, N. dos; NUNES, C. S. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 15, n. 3, p.89-107, Set/Out/Nov/Dez, 2013.
- SCHUELTER, G. **Modelo de educação a distância empregando ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento**. 2010. 210f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal da Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- SENSE, A. J.; BADHAM, R. J. Cultivating situated learning within project management practice: a case study exploration of the dynamics of project-based learning. **International Journal of Managing Projects in Business**, Perth, v. 1, n. 3, p. 432-438, 2008.
- SILVA, Alessandro Machado. A aprendizagem organizacional e formação do sucessor: um estudo de caso

da Loja Barreto. Salvador: [s.n.], 2010.

SILVA, E. C. A. et al. Aprendizagem organizacional no setor farmacêutico: uma análise multinível a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 14, n. 3, p. 1091-1118, set./dez. 2015.

SOUSA, T. S. et al. Discurso do sujeito coletivo em pesquisas com adolescentes: análise de produções científicas na área da psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, São Paulo, v. 41, e290414, 2021.

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática**. ECS. Salvador, 2005.

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem Organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática**. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

SOUZA-SILVA, J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 176-189, abr./jun. 2009.

SOUZA-SILVA, J. C.; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v.15, n.4, jan/mar, 2008.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Conceptions, practices and challenges in faculty development: learning from the Brazilian experience. Paper presented at 2005 **Annual Meeting of American Educational Research Association**. Montréal, Canada: AERA, 2005. 20 p.

TALARI, M.; KHOSHROO, M. Impact of industry competitive intensity on brand performance: mediating role of market orientation and organizational learning. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 24, n. 2, p. 270-291, 2023.

TERRA, J. C. **Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WENGER, E. Communities of practice and social learning systems. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Org.). **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach**, New York: Sharpe, 2003.

WENGER, E. **Communities of practice. Learning, meaning and identity**. New York: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E.; SNYDER, W. M. Communities of Practice: The Organizational Frontier. **Harvard Business Review**, vol. 78, n.1, p. 139-145, 2000.

WENGER, E.; TRAYNER, B.; LAAT, M. **Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework**. (2011). Disponível em:

<http://www.open.ou.nl/rs/mlt/Wenger_Trayner_DeLaat_Value_creation.pdf > Acesso em: 28 maio 2012.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating Communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER-TRAYNER, E.; FENTON-O'CREEVY, M.; HUTCHINSON, S.; KUBIAK, C.; WENGER-TRAYNER, B. **Learning in Landscapes of practice: boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning**. New York: Routledge, 2015, 168 pp.

