



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Rocha Ipiranga Maria, Ana Sílvia; Coelho Moreira Faria, Vilma; Alves Amorim, Mônica  
A COMUNIDADE DE PRÁTICA DA REDE NÓS: COLABORANDO E COMPARTILHANDO  
CONHECIMENTOS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Organizações & Sociedade, vol. 15, núm. 44, enero-marzo, 2008, pp. 149-170

Universidade Federal da Bahia

Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638293008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# A COMUNIDADE DE PRÁTICA DA REDE NÓS: COLABORANDO E COMPARTILHANDO CONHECIMENTOS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

**Ana Sílvia Rocha Ipiranga Maria\***  
**Vilma Coelho Moreira Faria\*\***  
**Mônica Alves Amorim\*\*\***

## RESUMO

**A**s comunidades de prática (CoPs) surgem como uma forma de organização capaz de ativar o compartilhamento do conhecimento, estimular a aprendizagem, promover a disseminação de melhores práticas, incentivando, por exemplo, novas abordagens para a solução de problemas entre as pequenas empresas aglomeradas. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a história da CoP da Rede Nós, focada no tópico Arranjo Produtivo Local (APL). A Rede Nós foi instituída pelo Banco Mundial e outras instituições parceiras nas regiões Norte e Nordeste, com o objetivo de promover a inclusão social, redução da pobreza e desenvolvimento local. Considerando que esta pesquisa se fundamenta no entendimento da aprendizagem numa perspectiva social, que remete a fenômenos como interação, troca de experiências e diálogo, procurou-se obter evidências empíricas do trabalho da CoP por meio da narração de histórias de seus membros. Os dados foram coletados durante o período de novembro de 2004 a maio de 2006, mediante relatórios das atividades de moderação de conhecimentos da CoP e dos relatos compartilhados *on-line* pelos participantes. A interpretação procedeu-se com base na articulação de um instrumento de análise da narrativa. Os resultados da pesquisa demonstram a importância da CoP da Rede Nós para a geração, colaboração e compartilhamento do conhecimento sobre APLs, entre instituições do Norte e Nordeste do Brasil, por meio da disseminação de práticas e experiências válidas para as referidas regiões, em prol do desenvolvimento local.

## ABSTRACT

**T**he Communities of Practice are emerging as a new form of organization capable of encouraging knowledge sharing, stimulating learning, promoting the dissemination of best practices among businesses, and stimulating, for instance, new approaches for problem solving among clusters of small firms. In this context, the present study has the objective to analyze the history of the Community of Practice (CoP) created by the NOS Network, which focused on local clusters topic. The Nos Network was created by the World Bank and other partner's institutions in the North and Northeast Brazil, with the aim at promoting social inclusion, poverty reduction and local development. Considering that this research shares the understanding of learning in a social perspective, thus referring to phenomena such as interaction, exchange of experiences, and dialogue, we have tried to obtain empiric evidences of the work of the CoP through the narration of its members' stories. The data collection occurred between November, 2004 to May, 2006, through data from documents, reports and other inputs shared *on-line*, and the interpretation analysis arose from the articulation of a narrative analysis tool. The research results have demonstrated the importance of the CoP of NOS Network to the generation, collaboration and sharing of knowledge among institutions from the North and Northeast Brazil, through the dissemination of valid practices and experiences all over the regions, in order to upgrade clusters of small firms.

\* Profª do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração/UECE

\*\* Profª do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração/UNIFOR

\*\*\* Profª do Departamento de Economia/UFC.

## Introdução

**N**a chamada Era da Informação, a informação e o conhecimento são gerados e compartilhados em ambientes cada vez mais mediados pelas tecnologias (CASTELLS, 1999). Tornam-se, portanto, visíveis a influência e o enquadramento global dos impactos das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) no plano do sujeito e da sociedade. Nesse âmbito, a dimensão social da Internet é incontestável, pela capacidade demonstrada em criar e desenvolver novos tipos de comunidades, com inequívocas contribuições na aprendizagem, mudança e inovação. A exploração educativa e formativa das tecnologias não se limita aos ambientes de aprendizagem tradicionais, constituindo, portanto, um diferente *habitat* de comunidades com tipologias e características específicas, servindo-se como meio de comunicação, interação e colaboração.

Em anos recentes, a concepção de que aprendizagem é um fenômeno social, originando-se da experiência de participação na vida cotidiana e no trabalho, conquista cada vez mais espaço nas reflexões teóricas acerca da temática. Essa concepção, posta em discussão por Jean Lave e Etienne Wenger, constituiu a base de um repensar da Teoria da Aprendizagem, no final dos anos 1980 e início dos anos 1990. A abordagem da "aprendizagem situada" (*situated learning*) estabelece que o aprendizado ocorre em função da atividade, contexto e cultura no qual se situa. A interação social é um componente crítico do aprendizado situacional, envolvendo um engajamento em uma comunidade. Na discussão sobre a aprendizagem centrada na perspectiva da prática social, surge a questão da "reflexividade", como relacionada ao significado das ações e colaborações reflexivas que são realizadas em contextos interativos (LASH, 1994; PEARCE, 1996; SOUZA-SILVA e DAVEL, 2006).

Em 1991, Jean Lave e Etienne Wenger, cunharam a expressão Comunidade de Prática (*Community of Practice - CoP*). A idéia fundamental consiste em que CoPs estão por toda parte e que as pessoas são, geralmente, envolvidas em uma grande quantidade delas - quer seja no trabalho, escola, casa ou em seus interesses cívicos e de lazer. Wenger (2000) sugere que as organizações devem estimular comunidades de aprendizagem cooperativa por meio do suporte aos processos de reflexão e acesso às informações como parte da própria prática.

Na última década, a discussão sobre a abordagem de Arranjo Produtivo Local foi amplamente disseminada no Brasil, relacionada às questões e desafios de um desenvolvimento alternativo em base local e regional. Percebe-se, porém, a importância de se obter melhor compreensão em torno do significado do conceito "Arranjo Produtivo Local", como nova abordagem utilizada na análise de aglomerações territoriais de pequenas e médias empresas.

O presente trabalho, alicerçado em argumentos da Aprendizagem Organizacional, propõe-se a descrever a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos no âmbito de uma CoP focada no tópico "Arranjo Produtivo Local" (APL). A CoP em estudo surgiu a partir de uma série de discussões sobre diversos temas relacionados com a abordagem de APLs, promovida pela Rede Nós<sup>1</sup>, e teve a duração de 18 meses. Portanto, a indagação principal deste estudo consistiu no seguinte: Como a CoP em análise contribuiu para a geração e compartilhamento de conhecimentos acerca do tópico "APL"?

O objetivo da CoP em análise consistiu em proporcionar aos seus participantes um ambiente inovador de aprendizagem cooperativa, no qual se compartilharam conhecimentos e práticas sobre os APLs, como um modelo de desenvolvimento alternativo. Discutiram-se, também, nessa CoP, algumas categorias inerentes ao conceito de APL, tais como governança, capital social, processos de inova-

<sup>1</sup> A Rede Nós foi criada pelo Banco Mundial e outras instituições das regiões Norte e Nordeste do Brasil em 2002 e continuou ativa até 2007, quando encerrou suas atividades. Sua missão era "atuar como um fórum permanente de estímulo à formação de comunidades de práticas em torno de temas ligados à pobreza e exclusão social, integrando pessoas e instituições públicas e privadas e promovendo a capacitação e cooperação em ações destinadas a resolver esses problemas" ([www.gdln.org.br](http://www.gdln.org.br)).

ção, de internacionalização e políticas de apoio, visando a uma estruturação melhor dessas aglomerações produtivas territoriais.

Os participantes da CoP são levados a atribuir significados de aprendizagem, embasados em contextos, práticas e vivências diferentes e utilizando processos que se efetivam por meio da linguagem, do diálogo, da narração de histórias e das conversações. Weick (1995) argumenta que as pessoas pensam em forma narrativa e, assim, nada como uma “boa história” para se extrair sentido da informação, transformando-a em conhecimento. Considerando essas premissas, no transcurso deste trabalho, procura-se narrar pequenos trechos de histórias que, durante a vida da CoP, foram relatadas pelos seus membros e ilustram a dinâmica interativa da CoP. A análise da CoP buscou relacioná-la ao repertório teórico com suporte nas evidências de sua formação, organização, dimensões, objetivos, estágios de desenvolvimento, níveis de participação, resultados e impactos.

Para o desenvolvimento metodológico da pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa. A estratégia do estudo de caso legitima-se na medida em que se examina um fenômeno contemporâneo no seu contexto (YIN, 1994). Tendo em foco este objetivo, e procurando manter a estreita relação entre abordagem teórico-metodológica e pressuposto epistemológico de caráter fenomenológico, utilizamos a técnica da narração de histórias, considerada como “vida de experiência do mundo” (ROSENTHAL, 2000).

O artigo, em sua estrutura, articula, no primeiro momento, os tópicos relativos aos conceitos, criação, desenvolvimento e gestão de uma CoP. Na segunda ocasião, discutem-se sobre as dimensões da socialização, participação, aprendizagem e reflexividade nas CoPs. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos e a descrição do caso por intermédio das histórias narradas. Na última seção, trazem-se algumas idéias conclusivas do trabalho.

## Sobre o Conceito de Comunidades de Prática

As estruturas organizacionais formais podem ser úteis para alocar recursos, facilitar tomada de decisões e alinhar obrigações, mas parecem insuficientes para a criação do conhecimento. As arquiteturas informais - infere-se - são mais propícias à aprendizagem e ao desenvolvimento de novos conhecimentos ao cederem lugar à espontaneidade, sedimentando a construção de uma identidade partilhada que potencializa a confiança, criando um ambiente favorável de partilha de conhecimentos, experiências, informações e vivências (CHARAN, 2000; WENGER, 1998; TREMBLAY, 2005).

Segundo Spender (2001), parte da literatura que trata da Gestão do Conhecimento foca o conhecimento como processo que envolve os processos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação. Essa abordagem supõe que os gestores conseguiriam promover melhor o conhecimento, ao responderem às formas improvisadas e criativas que os colaboradores usam para, de fato, realizar algo, e, também, considera que as atividades criadoras de valor não são facilmente controladas. Deslocando-se entre estas diferentes perspectivas, emerge a tensão organizacional entre o processo, a forma como as questões são formalmente organizadas e a prática, ou seja, a forma como as coisas são, de fato, feitas (BROWN; DUGUID, 2000).

Balestrin, Vargas e Fayard (2005), ao refletirem sobre como ocorre o processo de criação de conhecimento organizacional, ressaltaram a forte associação entre as dimensões do conhecimento e estrutura organizacional. Os autores, citando Birkinshaw, Nobel e Ridderstrale (2002), acentuaram que o “conhecimento” funciona como uma “variável contingencial” que determina a “adequação da estrutura organizacional”. Seguindo a mesma linha de discussão, Oxbrow (2000) aponta a estrutura da organização como um dos aspectos fundamentais na criação e partilha do conhecimento, referindo-se à necessidade de mudar as estruturas tradicionais e desenvolver o trabalho em rede.

Com as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), as redes sociais tornaram-se comuns dentro e além das organizações. Segundo Charan (2000), o conceito de rede pode remeter a ligações informais, equipes flutuantes "capazes de superar a burocracia", tendo ganhado importância na medida em que começaram a influenciar os modelos de relacionamento e a mudar comportamentos.

A existência de redes sociais, entretanto, não é suficiente para uma organização estar viva, pois elas precisam ser autógenas. Teóricos organizacionais contemporâneos usam a dicção "Comunidades de Prática" (CoP) para denominar essas redes sociais autógenas, que se geram a si mesmas (CAPRA, 2003). As comunidades se diferenciam das redes sociais ao mobilizarem identidades, exigindo um elevado nível de envolvimento pessoal e afetivo. Nessas comunidades, os membros compartilham histórias, casos e soluções que passam de colaborador a colaborador, formando uma rede, na qual o conhecimento é integrado e construído coletivamente.

Em situação de trabalho, a realidade exige ações não previstas pelo processo, encetando uma lacuna, muitas vezes, preenchida pela improvisação e as novas idéias que emergem de encontros e conversas informais, nas quais a espontaneidade na busca das soluções dos problemas é fonte promissora para o aprendizado organizacional. Tais práticas de trabalho são vistas como construções sociais ocorrentes por meio da narração e do ato de contar histórias entre as pessoas, tornando a própria prática, em um movimento de ação - reflexão - ação, como ponto de partida para empreender mudanças. A prática aufere, então, importância, pois é central para o entendimento do trabalho e fonte de inovação.

Pelo fato de a aprendizagem ser tão diretamente parte da prática, esta não é percebida como aprendizagem. Como resultado, a prática é geralmente concebida como estática, senão caótica, espontânea e desestruturada e, desse modo, aleatoriamente adaptada. A prática, entretanto orientada por conhecimentos tácitos, tem uma lógica própria, não seguindo o curso da lógica linear tradicional. Nesse contexto, as Comunidades de Prática são grupos formados em torno da prática, que se caracterizam por desenvolver conhecimento coletivo e distribuído (BROWN; DUGUID, 2001). Conhecimento tácito, inovação e CoP estão, portanto, interligados. Há muitos meios de transferir conhecimento tácito entre as pessoas, e as CoPs são um deles (IPIRANGA et al. 2005).

Uma CoP agrupa muito além do conhecimento técnico ou habilidade associada com a obrigação por alguma tarefa, podendo ser definida como um contexto ou local onde se desenvolve, se negocia e se compartilha um modo de viver (n)o mundo (WENGER, 1998). Essas pessoas e grupos podem estar geograficamente dispersos, o que não constitui impeditivo para sua efetividade e enredadas em um conjunto de relacionamentos ao longo do tempo, possibilitando a elaboração de seus próprios mecanismos de confiança, ao desenvolverem temas que interessam aos participantes (LAVE WENGER, 1991; WENGER, McDERMOTT e SNYDER, 2002; ANDRADE, 2005; GAZZOLI, 2006).

Com o objetivo de delimitar o conceito de CoP, Wenger e Snyder (2001) descrevem três importantes dimensões próprias dessas comunidades: *domínio* - os membros identificam-se com um domínio do conhecimento, e uma responsabilidade conjunta emerge do entendimento compartilhado; *comunidade* - as pessoas funcionam como uma comunidade, mediante relacionamentos de engajamento mútuo e confiança que atam o grupo em uma entidade social; *prática* - os membros constroem capacidade em sua prática, pelo desenvolvimento de um repertório e recursos compartilhados, tais como ferramentas, documentos, rotinas, vocabulário, símbolos, sensibilidades, estilos e artefatos, os quais incorporam o conhecimento acumulado da comunidade.

Enfim, os membros de uma CoP trabalham juntos, olham uns pelos outros, conversam entre si, trocam informações e opiniões e são, diretamente, influenciados pelo entendimento mútuo como uma questão de rotina. Depreende-se daí

que CoPs podem ser pensadas com base em histórias compartilhadas de aprendizagem e colaboração. Para que a prática nessas comunidades seja um processo intencional, seus membros realizam tarefas conjuntas, negociam novos significados e aprendem uns com os outros, compartilhando suas competências com os novos entrantes.

## **Criação, Desenvolvimento e Gestão de Comunidades de Prática**

A natureza informal das CoPs, aliada às possibilidades das tecnologias da informação e comunicação, facilitam a sua formação, gestão e desenvolvimento. As Comunidades de Prática e os seus processos de comunicação possuem elementos tangíveis - componentes físicos, como os equipamentos, e os componentes lógicos, constituídos pelos programas e serviços disponíveis – e, ainda, elementos fundamentais e imprescindíveis, que são as pessoas e os grupos participantes.

Nesse sentido, no âmbito das CoPs, a tecnologia disponível oferece somente acesso a um espaço potencial de possibilidades que devem ser experimentadas e avaliadas mediante a criação de significados. Wenger (2000) alerta para o fato de que as organizações devem estimular comunidades de aprendizagem por meio do suporte aos processos de reflexão e acesso às informações como parte da própria prática.

Dadas as condições - entendimento do contexto e das circunstâncias, acesso a recursos e controle sobre seu destino -, as CoPs podem usar sua história compartilhada como um recurso social para constituir aprendizado. As Comunidades de Prática podem ser identificadas e, desde então, nutridas e desenvolvidas, desde que as organizações provejam as circunstâncias necessárias para isso (WENGER, 2000). Segundo o autor, as Comunidades de Prática trespassam cinco estágios de desenvolvimento: potencial, união, madura, ativa e dispersa.

De acordo com Teixeira Filho (2002), idealmente, as CoPs são capazes de proceder à auto-organização de modo dinâmico, mas a experiência mostra que na implantação dessa nova prática se faz necessário um mínimo de suporte e coordenação, significando que, nesse determinado tipo de comunidade, a sua sobrevivência depende muito da sua gestão. Eventualmente, em comunidades cujos membros estão confortáveis com a tecnologia e possuem elevado grau de conhecimento sobre os tópicos que congregam e estimulam a comunidade, a sua automanutenção será facilitada.

Na vida de uma CoP, há muitos papéis desempenhados formal ou voluntariamente, dependendo das circunstâncias da dinâmica da comunidade: o de suporte, o de gestor e o do moderador do conhecimento. A presença de especialistas nos tópicos em causa é, também, importante para o aprofundamento das discussões (COTHREL; WILLIANS, 1999). Esses facilitadores coordenam a comunidade, organizam eventos, respondem às perguntas dos participantes e mantêm as comunidades atualizadas com informações oriundas de fontes externas. A atuação do moderador do conhecimento é pautada com suporte na leitura dos processos de participação, reflexão e criação de significados, facilitando a aprendizagem em um ambiente favorável para a inovação, não apenas no sentido de compartilhamento de idéias e experiências, mas no delineamento de novos problemas e na busca de soluções (WENGER e SNYDER, 2001; McMASTER, 2004; TERRA e GORDON, 2002).

### **A socialização e a participação nas comunidades de prática**

A socialização em espaços virtuais desenvolve-se com base nos pressupostos de confiança, possibilidade de colaboração, participação num ambiente de co-

municação adequado a uma compreensão recíproca e num horizonte de longevidade credível. Certamente, os promotores de uma CoP influenciam a socialização, exercitando uma liderança na definição dos objetivos, na identificação de regras e políticas de interação e de exploração de recursos, assim como na concepção dos espaços, no suporte dos contatos e na gestão da vida da comunidade (ANDRADE, 2005).

O desafio de uma rede de colaboração como as CoPs está entre a capacidade de promover a participação e de regular a turbulência eventualmente resultante, enquanto se pretende fomentar a agregação e, simultaneamente, valorizar a diversidade (LOURENÇO, 1999). Nesse sentido e mediante a negociação de significados, os relacionamentos nas CoPs vão se estabelecendo, levando a diferentes graus de participação e constituindo a identidade da comunidade. Em tais espaços, as CoPs se baseiam em uma concepção de que a aprendizagem é um fenômeno social e se constrói na experiência da participação.

Wenger (2000) propõe diferentes graus de participação entre os membros de uma CoP, pressupondo flexibilidade, a começar de uma participação no grupo principal até uma participação de acesso passivo. O autor, assim, define os tipos de participação: *núcleo principal* - um grupo de pessoas cuja paixão e envolvimento "oxigenam" a comunidade; *membro total* - indivíduos que são reconhecidos como praticantes, definem a comunidade e participam do núcleo principal; *participação periférica* - pessoas que pertencem à comunidade, mas com grau menor de envolvimento, tanto porque ainda são consideradas novatas, como porque não têm ainda muito compromisso pessoal com a prática; *participação transacional* (ou *ocasional*) - pessoas de fora da comunidade que, ocasionalmente, interagem com ela, visando a receber ou fornecer serviços - não são, necessariamente, membros da CoP; *acesso passivo* - uma ampla diversidade de pessoas que têm acesso aos artefatos produzidos pela comunidade, como suas publicações, seus sítios na Web ou suas ferramentas.

Nas Comunidades de Prática, cada membro se torna emissor e receptor de conhecimento, e é por intermédio dessa rede de participação e colaboração que se agrega inteligência ao processo. A participação provê a chave para entender as CoPs, as quais não implicam, necessariamente, em co-presença, fronteiras socialmente visíveis ou um grupo bem definido ou identificável. Ela implica, todavia, participar de uma atividade em que os membros têm um entendimento comum sobre o que ela é e o que significa para suas vidas e comunidade. A CoP e o grau de participação nela são inseparáveis da prática (LAVE; WENGER, 1991). As práticas sociais são, portanto, os pressupostos para a atribuição e compartilhamento de significados e constituem o baricentro no qual conduz as escolhas identitárias dos indivíduos (LASH, 1994).

### Aprendizagem e reflexividade nas comunidades de prática

A colaboração entre as pessoas nas CoPs amparam as práticas informais, em que a interação social ocupa papel preponderante para criar um contexto que favoreça a aprendizagem, por meio da atribuição de significados. Nessas comunidades se compartilha o conhecimento tácito, dependendo, sobretudo, da qualidade e intensidade da interação entre os membros participantes (SANDBERG, 2000).

Nesse âmbito, o entendimento da aprendizagem do ponto de vista sócio-prático focaliza a maneira pela qual as pessoas atribuem significados às suas experiências, derivando, sobretudo, de fontes tácitas. A aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, sendo definida tanto como uma construção social, um processo político ou, ainda, como um artefato cultural (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

Considerando tais referências, a presente seção procura articular as abordagens voltadas para a perspectiva sócio-prática da aprendizagem, propondo discussões sobre a espiral e os processos de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), o ciclo de aprendizagem vivencial (KOLB, 1997), a noção de

“micromundos” (SENGE et al., 1997) e a teoria da ação e dos *loops* da aprendizagem (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Após, articulam-se as idéias de Vygotsky (1998) e Dewey (1979), as quais, em certo sentido, anteciparam o entendimento da aprendizagem enquanto processo social de construção de conhecimentos. Ao final e considerando que a aprendizagem focada nas práticas sociais está relacionada ao significado das ações que realizamos em contextos interativos, discute-se sobre a noção de “ação reflexiva” e de “colaboração reflexiva” no contexto das Comunidades de Práticas (LASH, 1994; PEARCE, 1996; SOUZA-SILVA e DAVEL, 2006).

Ao admitirem que o conhecimento expresso em palavras e números “é apenas a ponta do iceberg”, Nonaka e Takeuchi (1997) vêem o conhecimento como basicamente tácito, um tema desenvolvido anteriormente por Polanyi (1973). A proposta-chave da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) é, portanto, a de que os processos interativos de conversão do conhecimento, entre tácito e explícito, estão no centro da criação do conhecimento. Existem quatro tipos de conversão do conhecimento: de tácito para tácito (socialização); de tácito para explícito (exteriorização), de explícito para tácito (interiorização); e de explícito para explícito (combinação). As modalidades da conversão do conhecimento são caracterizadas, por sua vez, por quatro processos: diálogo, networking, aprender - fazendo e construção de um espaço de interações ou de um clima (*field building*).

Kolb (1997), também, desenvolveu um modelo em que a aprendizagem constitui um processo no qual o conhecimento é criado por meio da experiência. Tal modelo, denominado de Vivencial, compõe-se de um ciclo quadrifásico: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação. Para o autor, a experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. Tais observações são assimiladas na forma de uma teoria, com arrimo na qual é possível deduzir novas implicações para a ação. Tais implicações ou hipóteses servem, então, de guias durante a ação para criar novas experiências. Em sua proposta, o autor enfatiza a noção de que o aprendizado deve ser evidenciado no que se faz, considerando que a aprendizagem acontece por meio da experiência ou da ação (KOLB, 1997).

Senge et al. (1997) trazem a noção das interações ocorrentes em espaços multidimensionais que podem ser chamados, ainda, de campos de aprendizagem, como os “micromundos”, redes de relacionamentos e os grupos para discussão. Para os autores, essas redes são especialmente vitais para ocasionar as mudanças profundas na cultura e operações que as hierarquias gerenciais têm dificuldade de conseguir. Tais fóruns incentivam a “reflexão coletiva”, ajudam a formar uma teoria coerente a respeito da realidade e de uma visão de futuro.

O entendimento da aprendizagem, como processo social de construção de conhecimentos e identidades como parte da prática social (WENGER, 1998), pode ser encontrado já nas idéias de Vygotsky (1998), quando ele propunha a associação entre aprendizagem e contexto social em que ela ocorre. Além de Vygotsky (1998), também para Dewey (1979), o conhecimento não é herdado nem é fruto do meio, e, sim, construído na relação entre os indivíduos e entre estes e seu meio. Apesar de John Dewey (1979) ter dado mais ênfase ao papel da experiência, os trabalhos de Vygotsky (1998), também, abordam a questão das experiências prévias e a reflexão como tendo papel relevante para a aprendizagem. A perspectiva de John Dewey é semelhante, ainda, ao conceito de “reflexão na ação” de Schön (2000), quando enfatiza que esta auxilia as pessoas a lidarem com o conhecimento, muitas vezes tácito e difícil de ser estruturado.

Pearce (1996) expressa a idéia de que, na discussão sobre a passagem da teoria à prática, surge a questão da “reflexividade”, na medida em que, em determinados contextos interativos, o significado de uma enunciação sempre está inconcluso, e o que o outro faz, em continuação, o completa, mas nunca definitivamente. Para o autor, esse é um processo reflexivo, pois, ao pensar nos atos como co-construídos, se comprehende a comunicação humana como uma tríade de ações: para compreender o que acontece num dado momento, deve considerá-lo como co-construído pelos eventos circundantes e em função do que sucedeu e do que ocorrerá depois.

Souza-Silva e Davel (2006) propõem a idéia de “colaboração reflexiva”, que, segundo os autores, ultrapassa o entendimento de “ação reflexiva” mais comumente usada em contextos de aprendizagem no âmbito individual. Para os autores, em contextos sócio - práticos do tipo de uma CoP, a reflexividade é intensificada pelo intercâmbio de experiência ligado a uma prática, ativando o repertório coletivo de experiências, favorecendo, por fim, a criação não apenas, conforme os circuitos (*loops*) de Argyris e Schön (1978), de conhecimento incremental (aprendizagem de circuito simples - *single-loop*), mas, também, de conhecimento inovador (aprendizagem de circuito duplo - *double-loop*).

## O Tópico de Interesse da CoP: os arranjos produtivos locais

Até a década de 1990, a abordagem para categorizar as atividades produtivas no Brasil privilegiava a visão de setor, então entendido como um conjunto de unidades produtivas especializadas em um mesmo produto ou serviço ou que fazem uso de uma mesma tecnologia, ou, ainda, que utilizam a mesma matéria prima (KON, 1994). Assim, mesmo não conectadas umas às outras ou sem guardarem qualquer relação de interdependência, as empresas com esses tipos de vínculos formavam um todo que aglutinava interesses e representava uma dada categoria. Essa abordagem norteou a classificação dos negócios no Brasil, pautando o recorte e organização dos sindicatos e associações produtoras, orientando o foco das pesquisas e do sistema de informações, fundamentando as políticas de desenvolvimento e balizando a visão que a sociedade civil, o mercado e o governo estabelecem sobre os diversos segmentos integrantes do mundo da produção.

O enfoque de setor, entretanto, desconsidera os resultados das relações sistêmicas que podem advir em razão da proximidade entre as empresas, os efeitos da dinâmica territorial e as possibilidades de interação e complementaridade que podem emergir por conta de afinidades culturais, funcionais ou geográficas entre as empresas. Ao desprezar tais aspectos, o enfoque em referência deixa de apreender fatores que podem resultar em impactos positivos sobre a eficiência, desenvolvimento e aprendizado das empresas e instituições aglomeradas nos, assim, chamados territórios produtivos (SILVA; COCCO, 2006). Essa lacuna seria preenchida por uma abordagem que privilegia as relações entre as estruturas produtivas especializadas com assento territorial, constituindo-se, assim, a base da chamada Nova Economia Regional. Esta abordagem teórica enfatiza, prioritariamente, aspectos relativos aos “fatores locacionais”, que influenciam a implantação de uma indústria em determinada área geográfica e seus desdobramentos na reprodução e transformação de regiões geoeconômicas específicas (AMARAL FILHO, 2002).

Nos anos 1990, começou a se disseminar no Brasil a visão das aglomerações produtivas especializadas (*clusters*, sistemas e arranjos produtivos locais), que capturam as “externalidades”, oriundas, sobretudo, das relações de afinidade cultural e proximidade entre as pequenas empresas com foco no território.

Há diversas abordagens que analisam as aglomerações de empresas, dentre elas destacam-se: a Nova Geografia Econômica, tendo Krugman (1993) como seu principal expoente; a Economia de Empresas, na qual se destaca Porter (1998); a abordagem de *clusters*, com Scott (1988); a Economia de Inovação, com a contribuição destacada de Audrestch (1998); e a abordagem de pequenas empresas, distritos industriais, com destaque para Brusco (1990) e Schmitz (1994). Este artigo coloca em foco a abordagem denominada de arranjos e sistemas produtivos locais (AMORIM 1998, CASSIOLATO; SZAPIRO, 2002).

De acordo com Cassiolato e Szapiro, (2002: 11), a abordagem de arranjos e sistemas produtivos locais tem a proposta de elaborar um modelo que englobe categorias tradicionais nas análises de aglomerações como a cooperação, mas que inclui os processos de aprendizado, capacitação e inovação, considerados, crescentemente, como fundamentais para a sustentação da competitividade dos agentes participantes de aglomerações de empresas.

Albagli e Brito (2002) diferenciam os arranjos produtivos locais (APLs) dos sistemas produtivos locais (SPLs), na consideração de consistência das relações de interdependência e intensidade de articulação e vínculos, resultando em colaboração, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais em *networking*, e ensejando mais competitividade e inovação social.

Essas estruturas organizacionais (APLs) emergem, portanto, nas análises teóricas e empíricas brasileiras, como importantes formas de organização coletiva, que possibilitam o desenvolvimento local e regional, com base nas potencialidades de determinado território. A incorporação da dimensão territorial à categorização das atividades produtivas representa um avanço significativo na forma de definir o recorte e dinâmica dessas estruturas. Os APLs constituem influente referência para a formulação de políticas de promoção das atividades produtivas e do desenvolvimento local, especialmente quando se trata de micro e pequenas unidades de produção. Com efeito, diversos órgãos públicos e organizações não governamentais adotam, hoje, a abordagem de APLs e possuem estratégias de ação voltadas especificamente para fomentar as aglomerações produtivas territoriais. A apreensão de significados relacionados à abordagem de APLs no Brasil, contudo, é ainda incipiente por parte de representantes de órgãos públicos, privados e pela sociedade civil, dando ensejo a uma série de equívocos sobre o *modus operandi* dessas organizações.

Este trabalho apresenta, nas seções subseqüentes, o modo como a CoP em APLs, que surgiu a partir das interações e condições sócio-institucionais da Rede Nós, contribuiu para que esta visão inovadora da gestão de aglomerações de empresas, com suporte em um ator coletivo inserido em determinado território, pudesse ser compartilhada de forma ampla por aqueles que, de alguma maneira, estavam inseridos nas discussões sobre esses arranjos organizacionais.

### **Procedimento Metodológico**

Este estudo adota a abordagem qualitativa para o desenvolvimento metodológico. Em relação ao escopo, a pesquisa classifica-se como estudo de caso, tendo-se utilizado instrumentos de coleta de dados diversificados, proporcionando, assim, flexibilidade à análise (YIN, 1994). No primeiro momento, serviu-se da compilação dos documentos produzidos pelas atividades de organização e moderação dos conhecimentos da CoP em APLs. Em seguida, considerando que este artigo compartilha do entendimento da aprendizagem numa perspectiva social, remetendo a fenômenos como interação, troca de experiências e diálogo, procurou-se obter evidências empíricas do trabalho da CoP, por meio da análise das narrativas e relatos *on-line* produzidos pelos seus membros (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). Nesse âmbito, a pesquisa visa a descrever e analisar a CoP, valorizando as histórias compartilhadas por seus participantes que “são capazes de esclarecer as relações complexas entre atividades, conhecimentos e desempenho” (WENGER; SNYDER, 2001).

Há crescente interesse na utilização de métodos narrativos e lingüísticos (SOUZA, 2000) quando o assunto investigado é, particularmente, a aprendizagem organizacional, efetivada por meio da linguagem, da narração de histórias e das conversações. Parte-se da premissa de que o contador de história ou o “tecelão da narrativa” (SIMS, 2001), aquele que conta a sua história, compartilha a sua melhor prática e informa os resultados ou lições a serem aprendidas.

Segundo Veyne (1998), a história é uma narrativa de eventos e a sua reconstrução exige um procedimento analítico que se segue à acumulação seqüencial do texto. Considerando que as narrativas são um tipo particular de organização de enunciados, ou, ainda, “representações de ações” (ADAM; REVAZ, 1997), os acontecimentos relatados e compartilhados pelos participantes foram transformados em histórias mediante uma operação que reuniu um conjunto de ações em um todo significante, elaborando, assim, um *corpus* organizado conforme a seguinte

seqüência narrativa: *Situação Inicial* - precisa o teor do enredo e apresenta os constituintes, personagens, circunstâncias e componentes; *Nó Desencadeador* - afiguram-se os fatos e os motivos dinâmicos que determinam o desenrolar da história; *Ação* - é a arquitetura do enredo, a trama, mosaico de ações e reações das personagens e avaliações dos acontecimentos; *Desenlace* - delineia os elementos determinantes do êxito ou resolução do problema que se expressa; e a *Situação Final* - referencia uma transformação, ao considerar a situação inicial.

**Quadro 1- Esquema Narrativo de Composição do "Corpus"**

Seqüência Narrativa	Temas de Composição do "Corpus"
1. Situação inicial 2. Nó desencadeador 3. Ação 4. Desenlace 5. Situação final	. A formação e as dimensões da comunidade . Os objetivos da comunidade . A organização e participação dos membros . O desenvolvimento e os impactos . Avaliações e os desdobramentos

Fonte: adaptado, pelas autoras, com base em IPIRANGA et al., 2005.

Conforme explica Spink (1999), este diálogo entendido à luz de categorias e informações contextuais variadas faz emergir a interpretação como elemento intrínseco ao processo de pesquisa. Dessa forma, iniciando com as categorias teóricas, esse processo levou, em segundo momento, a redefinição das categorias empírico-analíticas em torno das cinco temáticas de composição do "corpus" (Quadro 1), a saber: a formação, os objetivos e a dimensão da comunidade; a organização e a participação dos membros; o desenvolvimento, resultados e os impactos da comunidade; e os desdobramentos e as avaliações da comunidade.

#### A comunidade de prática em APLs: as histórias narradas

Durante sua existência, a Rede Nós, inicialmente concebida pelo Banco Mundial, contou com o apoio de parceiros como o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), Banco da Amazônia (BASA), Agência de Cooperação Técnica da Alemanha (GTZ); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e governos dos Estados do Norte e Nordeste. A Rede Nós integrou cerca de 300 participantes, entre pessoas, instituições públicas e privadas das instâncias federal, estadual e municipal, empresas privadas e organizações não governamentais, universidades, institutos de pesquisa e associações, tendo como objetivo produzir e disseminar conhecimento sobre iniciativas voltadas para a redução da pobreza, inclusão social e desenvolvimento local. Para tanto, promoveu séries de "Seminários Temáticos", presenciais e transmitidos por videoconferência (VC). Após cada seminário, durante cerca de 3-4 semanas, os participantes se engajavam em um processo de debate *on-line*, mediado por um moderador do conhecimento, para aprofundar pontos relativos ao tópico discutido no evento presencial.

De acordo com Wenger (1998, 2000), uma específica comunidade de prática pode ser parte de uma constelação de práticas, surgindo do conjunto de interações ocorridas nessas fronteiras. A Rede Nós, enquanto um espaço de interações e de condições sociais/institucionais, possibilitou o surgimento de comunidades de prática, entre as quais este estudo focaliza uma - formada pelos participantes que interagiram regularmente durante as discussões *on-line*.

Este estudo baseou-se na análise das histórias, diálogos e colaborações compartilhadas *on-line* entre os 46 (quarenta e seis) participantes que formavam o núcleo principal da "CoP em APLs", durante o período de novembro de 2004 a maio de 2006. Foram, ainda, considerados os documentos produzidos durante a organização e o processo de moderação do conhecimento dos oito ciclos para discussão *on-line*, decorrentes dos oito Seminários que versavam sobre os se-

quintes tópicos referentes aos Arranjos Produtivos Locais, sempre utilizando casos como ilustrações da temática tratada: 1. "Conceito, Caracterização e Origem da Abordagem de APL: o caso do APL de confecções de Frecheirinhas-CE"; 2. Capital Social e Governança: o caso do APL de caprinocultura de Cabaceiras-PB"; 3. "Inovação para a Sustentabilidade e Competitividade: o caso do APL de jeans de Toritama-PE"; 4. "Políticas de Apoio aos APLs: criando redes de relacionamento e finanças de proximidades – o caso do APL de confecções do Bairro do Uruguai, Salvador-BA"; 5. "Ações Planejadas para Fortalecer os APLs: o caso do Programa de Apoio aos APLs do Estado de Alagoas"; 6. "Iniciativas Municipais de Apoio aos APLs: o caso de Tobias Barreto em Sergipe"; 7. Internacionalização dos APLs: oportunidades e desafios". No sétimo Seminário foram apresentados os casos dos APLs de biotecnologia em Belo Horizonte, de calçados em Nova Serrana, fogos de artifício em Santo Antônio do Monte e eletrônicos em Santa Rita do Sapucaí, todos situados em cidades do estado de Minas Gerais. E, por fim, o oitavo Seminário tratou sobre o tema "As Redes Institucionais de Apoio aos APLs: as experiências da Bahia e do Ceará".

Com o objetivo de buscar ressonâncias na literatura articulada na primeira fase deste estudo, expõe-se, a seguir, a análise final das narrativas baseadas nas temáticas definidas durante o processo interpretativo. Apesar de esses temas estarem inter-relacionados, foram apresentados separados e ilustrados com trechos extraídos das histórias compartilhadas.

#### **Situação inicial: a formação e a dimensão da CoP em APLs**

A Rede Nós, tendo percebido a necessidade de integração, colaboração e capacitação de pessoas e instituições públicas e privadas para atuar com maior eficácia na redução da pobreza e desenvolvimento da região Norte e Nordeste, propôs a instalação de uma rede informal *on-line* destinada a encorajar e fomentar o diálogo e a troca de experiências entre os atores regionais relevantes. Posteriormente, várias instituições parceiras se somaram a essa rede social com o objetivo de promover séries de "Seminários Temáticos", presenciais e transmitidos por videoconferência (VC), em duas vias, para as capitais do Norte e Nordeste do Brasil. Após cada seminário, durante cerca de 3-4 semanas, os participantes se engajavam em um processo de discussão *on-line*, mediado por um moderador do conhecimento, para aprofundar pontos relativos ao tópico discutido no evento presencial.

Ao ilustrar, segundo Wenger (2000), o primeiro estágio - potencial - de desenvolvimento de uma CoP, essas discussões *on-line* deram origem à "CoP em APLs": uma rede imprecisa de pessoas com questões e necessidades similares que precisam encontrar umas as outras, descobrir uma causa comum e se preparar para agir em comunidade.

Corroborando com Brown e Duguid (2000), as comunidades são ambientes que surgem à margem da estrutura formal e se diferenciam das redes sociais ao mobilizarem identidades. Nesse sentido, evidencia-se, no decorrer da história da CoP em APLs, como o esforço sistemático conferido a uma rede pode criar condições para que Comunidades de Prática possam ser identificadas e, desde então, criadas, nutridas e desenvolvidas.

Uma forma de fortalecer as CoPs, segundo Terra e Gordon (2002), é proporcionar a infra-estrutura necessária, além da criação de outros papéis que ajudam no desenvolvimento da CoP. Dessa maneira, durante a transmissão dos seminários temáticos, por meio de videoconferência, foram exibidos filmes sobre casos de APLs, ilustrando os tópicos de debates. As discussões *on-line* da CoP em APLs foram acompanhadas por um moderador, que sistematizava o conhecimento produzido, e, ainda, por uma equipe de coordenação dos seminários e apoio aos serviços e suporte técnico. Em cada seminário era garantida a presença de especialistas no tópico em causa, visando, posteriormente, ao aprofundamento das discussões *on-line* (COTHREL; WILLIANS, 1999).

## Nó desencadeador: os objetivos da CoP em APLs

Conforme Andrade (2005), os promotores de uma CoP influenciam a socialização, exercitando uma liderança na definição dos objetivos, na identificação de regras e políticas de interação e exploração de recursos, assim como na concepção dos espaços, no suporte dos contatos e na gestão da vida da comunidade. Nesse sentido e com o intuito de delinear e favorecer pontos em comum, encontrar valores e definir uma agenda para o aprendizado, a coordenação da Rede Nós organizou seminários volantes (um em cada estado do Nordeste), com o objetivo de propagar boas práticas e provocar um *up-grade* nas políticas estaduais de desenvolvimento. Com base nesses seminários iniciais e em fase posterior, a Rede Nós definiu tópicos prioritários para organizar o esforço de integração e colaboração *on-line* entre organizações e instituições no Nordeste, entre estes: “pequenas empresas”, “novas formas de governança”, “convivência com os biomas da região”, “desenvolvimento humano”, “novas tecnologias”. Essa ação, consistente com o que afirmam Wenger e Snyder (2001), ao descreverem a dimensão do “domínio de conhecimento”, ofereceu aos membros da Rede Nós que se engajavam nas discussões *on-line* da CoP um sentido de iniciativa conjunta e identidades; princípios estes fundamentais para construir trajetórias de participação (WENGER, 1998).

Ao ser incluído o tema “pequenas empresas” enquanto domínio de conhecimento eleito pela Rede Nós, dá-se início aos Seminários Temáticos para explorar esse tópico de interesse, o qual foi elaborado a partir do enfoque do Arranjo Produtivo Local (APL). Cada um dos Seminários tratou de categorias distintas e consideradas relevantes para a abordagem de APLs, entre estas, “capital social”, “governança”, “inovação”, “políticas e programas”, “processos de internacionalização” e “redes institucionais de apoio”.

Os Seminários Temáticos seguiram uma periodicidade mensal e foram realizados de forma rotativa nos diferentes estados do Norte e Nordeste, sendo transmitidos para os demais estados por meio de videoconferência (VC), em duas vias. Nas sessões de VC, em média se somavam 200 participantes que se engajavam na busca de um empreendimento mútuo para compartilhar um aprendizado significativo e cooperativo (WENGER, 1998). As discussões *on-line* subsequentes aprofundavam os temas em discussão, ajudando a construir linguagens comuns, compartilhar práticas e promover colaborações em torno de competências específicas referentes aos APLs, por meio da participação *Web* e em prol do desenvolvimento dos APLs envolvidos nas discussões (LAVE e WENGER, 1991; ALLEE, 2000). Esses relatos exemplificam as posições de Capra (2003) sobre o significado das redes sociais autógenas, denominadas CoPs, sendo estas propícias à colaboração e aprendizagem mediante a geração, compartilhamento e apropriação de conhecimentos.

## Ação: a organização e participação dos membros da CoP em APLs

Segundo a perspectiva da aprendizagem focada nas práticas sociais e conforme Wenger (2000), mediante a negociação de significados, os relacionamentos vão se estabelecendo, levando a diferentes trajetórias de participação e constituindo a identidade na comunidade. As interações da CoP em APLs compreenderam, no decorrer de sua existência, distintos níveis de participação. Alguns se manifestando mais ativa e consistentemente, e outros, na periferia, absorvendo de forma transacional as intervenções ou, passivamente, acessando os produtos e instrumentos veiculados na página da CoP na *Web*. As conexões estabelecidas foram evidenciando, a cada ciclo da discussão *on-line*, a participação renovada de especialistas e membros antigos, assim como a entrada em arena de novos membros, o que delineou o Núcleo principal da CoP, formado pelos 46 participantes que interagiram regularmente, agregando inteligência ao

processo (LAVE; WENGER, 1991). Essas trajetórias e o grau de participação na CoP sobre APLs foram inseparáveis das práticas sociais, constituindo o baricentro no qual conduziu as escolhas identitárias dos membros (WENGER, 1998; LAVE e WENGER, 1991; LASH, 1994).

A intensificação interativa dos componentes em torno do domínio do conhecimento de interesse, referente a "pequenas empresas organizadas em APL", ganhou complexidade mediante a promoção de colaborações de vários tipos, do engajamento nas atividades conjuntas, criando e apropriando artefatos, desenvolvendo compromissos, relacionamentos, promovendo aprendizagem e o aprimoramento da competência de seus membros em uma base continuada (LAVE; WENGER, 1991). Durante os oito ciclos de debate *on-line* na CoP em APLs, a construção dos significados de aprendizagem se deslocou entre vários e diferentes temas, revelando reflexões com polêmicas conotações, ao trazer à pauta as diversas perspectivas sobre os APLs. Nesses espaços, o consenso se constituía com esteio nas intervenções de variados participantes que relatavam histórias e práticas específicas vivenciadas nos territórios dos APLs, como o relato a seguir:

Apesar de não concordar com o posicionamento dos colegas Rogério e Ana (nomes fictícios), quero mostrar alguns aspectos relacionados com a interação dos agentes no território do APL de Canoa Quebrada no Ceará, em especial as relações entre os agentes governamentais que evidenciam essas práticas agora em discussão.... (Aluno do curso de mestrado em administração de uma universidade)

As reflexões coletivas sobre as práticas possibilitaram o compartilhamento de amplo repertório e recursos - tais como projetos, pesquisas, livros, textos, filmes, documentos - sobre o tema APLs, incorporando o conhecimento acumulado da comunidade, além de possibilitar o acesso permanente e a apropriação futura desses conhecimentos. Tais aspectos ilustram, pelo menos, dois princípios geradores de dinamismo nas CoPs: promover diferentes níveis de participação e o desenvolvimento de atividades públicas e privadas (WENGER e SNYDER, 2001; WENGER *et al.*, 2002). Observou-se que alguns participantes do Núcleo Principal da CoP, os quais se mantiveram num nível de participação mais periférico, se beneficiaram das discussões e temas expostos. Um deles explicitou os benefícios da CoP para o seu entendimento do conceito de APL e das várias temáticas discutidas com respaldo na exemplificação e experiências. Nas palavras do participante,

Tenho acompanhado desde o início as discussões e seminários promovidos pela REDE NÓS. Como (...) desenvolvo projeto que trata da temática em APLs, gostaria de ressaltar que mesmo não tendo participado ativamente das discussões, tenho me beneficiado muito com as informações veiculadas na rede. Quando iniciei (...), a temática de APLs era desconhecida para mim. Comecei a fazer a revisão bibliográfica e fui me familiarizando com o assunto. Mas gostaria de salientar que a minha compreensão acerca dessa temática começou mesmo a ser articulada com a minha inclusão na CoP e com a participação nos seminários (Estudante bolsista universitário).

Esses achados empíricos sugerem que a conversão, em especial a "exteriorização" dos conhecimentos tácitos, possibilitada pela dinâmica de interação da CoP, favoreceu a reflexão coletiva e a construção de significados baseados nas práticas sociais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; PEARCE, 1996). Outros compartilhamentos demonstravam a consolidação das relações em "subgrupos" de interesses, entre acadêmicos e *practitioners*, testemunhando o processo de aprendizagem situacional e intensificando as participações antes episódicas (WENGER, 1998).

A emersão de colaborações de vários tipos, propostas e convites para a realização de eventos, integração de redes e *websites* e articulações entre atores institucionais para trocas de melhores práticas auxiliaram na solução de problemas identificados nas localidades e territórios. Várias ligações e reflexões tecidas entre os membros e as diversas instituições participantes da CoP em APLs, evi- denciaram a importância de se avaliar os impactos na vida prática dos conheci-

mentos sobre APLs compartilhados, visando ao aprimoramento do foco no processo de evolução da CoP e a efetividade na construção de capacidades essenciais e competências de conhecimento (ALLEE, 2000; WENGER *et al.*, 2002). Esses episódios revelaram que a ação reflexiva entre as pessoas e/ou grupos na CoP estudada amparam as práticas sociais, criando um contexto favorável à aprendizagem por meio da construção de significados (PEARCE, 1996; SANDBERG, 2000).

### **Desenlace: o desenvolvimento e os impactos da CoP em APLs**

Durante o período de análise da CoP em estudo, percebeu-se a intensificação gradativa das atividades de inscrição de novos entrantes, tanto do Nordeste como de outras regiões do País (Norte, Centro-Oeste e Sudeste). Com base nessa evidência, novos mecanismos e estratégias foram planejados, visando a sustentar a energia, renovar interesses, integrar novatos, encontrar uma voz, ganhar e ampliar influência. Especificamente, a atuação do moderador de conhecimentos da CoP dinamizou o processo, na tentativa de criar mais laços e conexões entre os membros do Núcleo principal, os novos entrantes e os participantes episódicos, animando a construção dos significados, organizando os seminários, sumariando e propondo novos rumos e ciclos de discussões (WENGER e SNYDER, 2001; ANDRADE, 2005; WENGER *et al.*, 2002). Por outro lado, a intensificação da participação dos membros ajustou padrões e definiu novas propostas e ciclos para discussões, ampliando a agenda de atividades da CoP, ao permitir o engajamento em colaborações conjuntas, elaborando os próprios mecanismos de confiança e possibilitando que, dentro da comunidade, as idéias fluíssem mais facilmente (BROWN; DUGUID, 2000), conforme o testemunho a seguir:

Estou hoje participando diretamente on-line pela primeira vez dessa rede. Tive a oportunidade de assistir a videoconferência sobre o APL de Tobias Barreto. E como contribuição gostaria de levantar algumas questões a cerca da identidade.... Acredito ser esse o diferencial competitivo do APL de Tobias Barreto como de qualquer APL que tenha como diferencial a sua cultura. O que nós instituições precisamos é legitimar junto com as comunidades o seu potencial local e transformar esse potencial em mercado. Gostaria de sugerir um maior aprofundamento nas discussões sobre a questão da identidade territorial e institucionalidades. Obrigada por fazer parte dessa rede.

Esta discussão é completamente pertinente. No estágio atual alcançado pelo capitalismo, a competitividade passa a ser íntima da diferença, já que a diferença é que move a inovação...

(mensagens compartilhadas entre dois participantes da CoP em APLs).

A interação sócio-prática, como condutora e amplificadora dos espaços comunicativos da dimensão individual para o coletivo, liga-se teoricamente à proposta-chave da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), inferindo que os processos interativos de conversão do conhecimento, tanto no plano epistemológico como na contextura ontológica, estavam no centro da criação e gestão do conhecimento do projeto da CoP em APLs. Entre as atividades da CoP, ressaltam-se, da análise documental, vários exemplos de colaborações que testemunham os efeitos práticos no cotidiano de trabalho dos participantes, nas suas instituições e APLs, demonstrando que conhecimento e ação fazem parte de um mesmo processo (DEWEY, 1979; VYGOSTKY, 1998):

...a iniciativa das instituições universitárias de fomentar o aprendizado junto a um público mais amplo, dedicando, por exemplo, números de suas revistas ao tema dos APLs; a solução de problemas e transferência de melhores práticas colocadas nesta Rede, tendo como foco o caso de inovação ocorrido no APL de confecção de Toritama (PE) e as articulações institucionais promovidas a partir das discussões na rede NOS, visando a colaboração entre o Centro Tecnológico de Negócios da Moda de Caruaru (PE), a Secretaria de Ciência e Tecnologia -

SECTMA (PE), Prefeitura e APL de confecções de Limoeiro do Norte (CE) e a Federação das Indústrias-RN... (Relatório de avaliação da moderação das discussões on-line da CoP).

Constituem outros exemplos as articulações, reflexões e colaborações tecidas tendo como foco as experiências das políticas de apoio ao crédito para os APLs, desenvolvidas pela Agência de Fomento do Estado da Bahia-DESENBAHIA, as quais envolvem atores institucionais de Sergipe e Alagoas, como as mensagens transcritas a seguir:

... em 17/08/2005, na DESENBAHIA, nós da Rede Baiana de Apoio aos APLs, tivemos a satisfação de receber os parceiros alagoanos num evento aberto, o qual denominamos "Workshop Políticas de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APLs): Um intercâmbio conjunto entre Bahia e Alagoas". Após debatermos nossas experiências pela manhã, à tarde seguimos para o bairro do Uruguai, onde tivemos agenda com empresários envolvidos no projeto do APL de confecções. Também enriqueceu os debates, a presença de uma comitiva do BNDES que veio a Salvador apresentar e divulgar o recém lançado Programa de Investimentos Coletivos Produtivos (PROINCO) e conhecer a proposta do CrediAPL lançado em novembro de 2004 (Participante da DESENBAHIA).

Para nós de Alagoas, acredito que a experiência foi muito positiva, onde destaco os seguintes pontos: 1. o aprofundamento no conhecimento do CrediAPL, que efetivamente coloca em prática o conceito de "Finanças de Proximidade", invertendo o paradigma da oferta de produtos para o projeto de produtos de acordo com as necessidades dos clientes - este é um grande exemplo para o sistema financeiro tradicional; 2. O contato com os empresários do Grupo Gestor do APL de confecções da Rua do Uruguai, onde mais uma vez nós pudemos perceber a importância de lideranças que demonstram um comportamento que facilita a interação entre os diversos atores do APL e, consequentemente, contribuem para a construção e manutenção de um ambiente de cooperação focado em resultados; 3. E, por fim, diante da riqueza dos resultados, surgiu a idéia de tentar ampliar a experiência no ano que vem. Por que não pensarmos num evento que retrate e debata políticas para os APLs em mais de dois estados? Fica, aqui, a sugestão para a Rede NÓS (Participante do SEBRAE – AL).

Essas colaborações, baseadas nas práticas sociais, mostram-se inovadoras e exemplificam um aprendizado em circuito duplo (*double-loop*), em que a experiência retroage dinamicamente sobre suas premissas, consentindo explorar, projetar e propagar novas experiências, dando vida a um processo circular, reflexivo (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; LASH, 1994; SOUZA-SILVA e DAVEL, 2006). Por outro lado, ilustram os desafios determinantes enfrentados pelos APLs e trazem importantes lições sobre como essas aglomerações evoluem, semeando idéias e delineando oportunidades inovadoras, implicadas em uma inteligência reflexiva (ALLEE, 2000; PEARCE, 1996).

#### **Situação final: avaliação e desdobramentos da CoP em APLs**

As atividades da CoP em APLs promoveram a disseminação de conceitos, o compartilhamento de práticas inovadoras e a promoção de colaborações, o que contribuiu para a formulação de estratégias, a solução de problemas e a construção de competências (ALLEE, 2000). Confirmando Teixeira Filho (2002), quando estima que, para cada dez mensagens postadas em um espaço de debate *on-line*, pelo menos cinco mensagens extras são trocadas diretamente entre os participantes por fora do espaço, essas interações possibilitaram aos membros novos contatos, colaborações e oportunidades antes não alcançáveis. Concretamente, esses ganhos compreendem a identificação de casos e histórias de APLs das mais diversas especializações e localidades, possibilitando análises comparativas e reflexões coletivas entre os pesquisadores e gestores interessados no tópico da discussão. Como exemplo ilustrativo, foi

relatada a seguinte conversação reflexiva *on-line* entre três participantes, de estados diferentes, em torno das complementaridades das atividades dos APLs especializados em atividades turísticas e culturais - cujo significado da primeira enunciação pareceu inconcluso, possibilitando a segunda participante relatar o que faz, completando, não definitivamente, mas agregando algo mais para o terceiro participante (PEARCE, 1996):

... o objetivo do nosso trabalho é aquele de identificar um APL de turismo a partir das relações constituídas entre os pequenos empreendimentos locais aglutinados no território... (1<sup>a</sup>. Participante - Ceará).

....Ali existe muito mais do que um APL de turismo. Conheço bem aquela região, já atuei lá, e naturalmente aquela região sobrevive de empreendimentos culturais; o turismo é quase uma consequência. Sei que isso deve estar implícito, mas deveria estar explícito na proposta de desenvolvimento do APL de Turismo daquela região... (2<sup>a</sup>. Participante - Alagoas).

.... gostaria de melhor conhecer as características de um APL que envolve tanto atividades turísticas como culturais....para mim isto é novo (3<sup>º</sup>. Participante - Bahia).

Tendo considerado a validade desses casos em termos de aprendizagem, assim como de desenvolvimento de competências, a CoP em APLs, prevenindo a conclusão de suas atividades e da necessidade de implementar a fase da "dispersão" (WENGER, 2000), instituiu um concurso para premiar as histórias que melhor relatarem as práticas e colaborações para o desenvolvimento dos APLs, oferecendo aos vencedores recompensas não financeiras, como a participação em eventos e publicação dos textos premiados no Website da Rede NÓS. Um exemplo ilustrativo de uma interface da temática de APL com outras correlatas, no caso, incubadoras de pequenas empresas, mostra inúmeras possibilidades de aplicação de conhecimento mediante estratégias inovadoras, como se mostra a seguir:

Através da minha participação na discussão da rede, achei os últimos comentários em APL e Incubação de empresas brilhantes e possíveis de replicação aqui. Realmente, assim como as empresas instaladas e que não têm um ciclo de vida longo, concordo com o que posso caracterizar como a pouca importância dada ao mercado e ao vazio produtivo que o próprio mercado precisa preencher. Quando falo mercado, insiro todos os seus elementos da cadeia produtiva (clientes, consumidores, fornecedores, empresas de atividades logísticas, entre outros) (Participante de João Pessoa - PB).

Diálogos, conversações e relatos de histórias compartilhadas (WEICK, 1995) e a sistematização dos conceitos a partir da combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito entre os membros da CoP ((NONAKA; TAKEUCHI, 1997) ajudaram na codificação e comunicação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), evidenciando que as práticas sociais e soluções inovadoras propostas pela CoP em APLs possibilitaram a construção de significados de aprendizagem e influenciaram na postura dos atores e instituições envolvidos com a redução da pobreza e desenvolvimento local no Norte e Nordeste do Brasil. O Quadro 2, a seguir, mostra alguns aspectos que evidenciam características da dinâmica da CoP em APLs:

## **Quadro 2 - Características da Dinâmica da Cop em APL's**

<b>Características da CoP em APLs</b>
- Informalidade
- Criação de um sentido de empreendimento comum
- Percepção da interação e criação de mecanismos de confiança
- Engajamento mútuo, compartilhamento de informações e melhores práticas em uma base continuada
- Colaborações em torno de competências específicas
- Papéis desempenhados formal ou voluntariamente: o de suporte, o de gestor, o do moderador do conhecimento e o de especialistas nos tópicos
- Existência de um Núcleo Principal da CoP
- Desenvolvimento de um repertório compartido de conceitos, práticas, artefatos, linguagens e histórias
- Níveis e trajetórias diferentes de participação dos membros
- Domínio comum (APL)
- Condução das escolhas identitárias
- Conjunto de informações exteriorizadas e combinadas
- Criação de um contexto favorável à aprendizagem situacional e cooperativa
- Construção do conhecimento social
- Incorporação do conhecimento acumulado, possibilitando o acesso permanente e a apropriação futura
- Amplificação dos espaços comunicativos da dimensão individual para o coletivo
- Assunção da reflexão sobre a prática
- Preocupação em solucionar problemas
- Empreendimento de mudanças na contextualização de oportunidades inovadoras

Fonte: análise empírica.

Por fim, considerando, segundo Wenger (2000), os cinco estágios de desenvolvimento das CoPs, releva-se que, após a premiação das histórias vencedoras, a CoP em APLs preparou-se para a sua "dispersão", uma vez que os seminários temáticos foram encerrados. A avaliação da dinâmica de aprendizagem e das atividades da CoP acontecia, sistematicamente, por meio dos relatórios produzidos durante o processo de moderação dos oito ciclos de discussões *on-line* decorrentes dos oito seminários, que versavam sobre os tópicos de conhecimento referentes aos Arranjos Produtivos Locais. Além disso, e considerando a fase da "dispersão", a CoP foi avaliada pelos seus participantes através de específicos formulários disponibilizados *on-line*, após o oitavo seminário sobre APLs. Nessa avaliação, os participantes tiveram oportunidades de expressar suas opiniões sobre diversos aspectos relativos à dinâmica de funcionamento da CoP, tais como: temas abordados, papel da moderação, aprendizagem, contatos com instituições e pessoas, acesso a informação, dentre outros.

## **Considerações Finais**

A concepção de que aprendizagem é um fenômeno social, se originando da experiência de participação na vida cotidiana e no trabalho, conquista cada vez mais espaço nas reflexões teóricas acerca dessa temática. O aprendizado ganha, então, contornos sociais, renunciando, em parte, à idéia da aprendizagem centrada em processos cognitivos, em prol de uma perspectiva mais focada nas práticas sociais.

As arquiteturas informais e as redes sociais autógenas, entre estas as Comunidades de Prática (CoP), são mais propícias à aprendizagem sócio-prática ao incorporarem, além da dimensão explícita, a dimensão tácita do conhecimento, fonte e origem da inovação. Nas Comunidades de Prática, os membros compartilham histórias, casos e soluções que passam de participante a participante, constituindo uma rede, na qual os conhecimentos tácitos e explícitos são integrados e construídos coletivamente ao serem alimentados pela reflexividade da ação coletiva, em condições de re-propor as próprias premissas; assumindo, em consequência, a responsabilidade dos resultados.

A Rede Nós instituída pelo Banco Mundial e demais parceiros, enquanto um espaço de interações e condições sócio-institucionais, possibilitou o surgimento

de comunidades de prática, entre as quais este estudo focalizou uma - constituída a partir das discussões *on-line* que ocorreram regularmente entre os 46 (quarenta e seis) participantes que formaram o Núcleo principal da CoP. As evidências narrativas constataram que essas interações *on-line*, efetivamente, geraram uma CoP, na qual os participantes teceram vínculos entre si e partilharam práticas, não necessariamente em total coincidência com os objetivos dos instituidores. Possivelmente, outras comunidades de prática tenham surgido a partir das interações fomentadas pela Rede, porém estas, não foram consideradas para este estudo.

Ressalta-se, ainda, que o grau de participação e a atribuição e compartilhamento de significados na CoP estavam diretamente relacionados às práticas e ao domínio comum em Arranjos Produtivos Locais - APLs, constituindo, portanto, o baricentro para conduzir as escolhas identitárias dos participantes. Com isso, aspectos de natureza mais subjetiva relativa à atmosfera criada, ao ambiente vivido e ao entusiasmo verificado em momentos determinados, tanto *on-line* como por ocasião dos seminários temáticos presenciais, evidenciaram que os participantes perceberam e sentiram a interação e a colaboração como uma comunidade.

Na leitura das histórias narradas, infere-se que a CoP tornou a própria prática em um movimento de ação - reflexão - ação, como ponto de partida para empreender mudanças no cotidiano e nos territórios produtivos dos APLs envolvidos. Os momentos presenciais e, sobretudo, o espaço de interação *on-line* constituídos pela CoP em APLs, possibilitaram a aprendizagem sócio-prática por meio de diferentes idéias que emergiram e foram compartilhadas por intermédio de níveis diferentes de participação dos membros. Essa interação baseada nas práticas sociais intensificou a reflexividade, ativou o repertório coletivo de experiências e favoreceu, por fim, a criação não apenas de conhecimento, mas, também, a sua aplicação, ensejando fazeres inovadores nos APLs.

Assumi-se, portanto, a reflexão sobre a prática como eixo de estruturação para a aprendizagem cooperativa em circuitos simples (*single-loop*) e duplo (*double-loop*) assentada nas demandas dos participantes da CoP em APLs. Nesse sentido, os participantes da CoP são seres que atuam e não meros espectadores, implicando o questionamento sobre que tipo de conhecimento é adequado para determinado contexto. É algo mais do que conhecimento artesanal de como se faz algo; implica uma inteligência reflexiva (ou uma reflexão inteligente) que sabe quando é necessário fazer algo de maneira mais elaborada e quando não, quando é necessário empregar uma técnica e quando outra (PEARCE, 1996).

Esses resultados conduzem à produção e compartilhamento de conhecimentos sobre os Arranjos Produtivos Locais (APLs) entre instituições do Norte e Nordeste do Brasil, disseminando práticas e experiências válidas para a toda a região e em prol do desenvolvimento local.

Uma CoP, como estrutura organizacional informal, cuja característica intrínseca é a capacidade de produzir conhecimento como estribo em interações sociais, compreende um conceito inovador nos estudos organizacionais. Por outro lado, tal conceito engloba categorias difíceis de mensurar, tais como: conhecimento, participação, inovação, reflexividade, aprendizado, dentre outras. O presente estudo da CoP em APLs, não obstante incorporar categorias analíticas de enfoque predominantemente qualitativo, ilustrou, de forma elucidativa, como se identifica, estimula, organiza e desenvolve uma CoP, conforme os pressupostos que a definem.

Em razão de que apenas recentemente as CoPs passaram a ser tratadas na literatura sobre ambientes virtuais, aprendizagem e novas formas organizacionais, torna-se pertinente a necessidade de se desenvolver estudos que envolvam diferentes questões relacionadas a essas arquiteturas informais de interação. Diante disso, este estudo sugere algumas questões para futuras pesquisas: i) Que metodologia pode ser formulada para acompanhar a difusão e aplicação direta (ou indireta) do conhecimento produzido no contexto da participação em uma CoP? ii) Como avaliar a evolução das redes de relacionamento mediante produtos gerados com suporte na interação criada? iii) Como avaliar a influência

do processo interativo (comunidade virtual) no resultado final (resolução de problemas) ligado à execução e inovação das atividades práticas? Essas e outras indagações instigam na formulação de uma agenda de pesquisa sobre as Comunidades de Prática no âmbito da gestão, inovação e aprendizagem organizacional.

## Referências

- ANDRADE, A. *Comunidade de prática: estudo de caso*. Centro de Recursos em Conhecimento CRC. Associação Empresarial de Portugal, 2005. Disponível em <http://crc.aeportugal.pt>, Acessado em 02.11.2006.
- ADAM, J-M.; REVAZ, F. *A análise da narrativa*. Lisboa: Gradiva, 1997.
- ALBAGLI, S.; BRITO, J. *Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE – Glossário de Arranjos Produtivos Locais*. Rede Sist, 2002.
- ALLEE, V. Knowledge networks e communities of practice. *Journal of the Organization Development Network*, v. 32, n. 4, 2000. Disponível em <<http://www.odnetwork.org/odponline/vol32n4/knowledgenets.html>>. Acesso em: 16 fev.. 2004.
- AMARAL FILHO, J. do. É negócio ser pequeno, mas em grupo. In: *Desenvolvimento em Debate*, vol III. BNDES. Rio de Janeiro. 2002.
- AMORIM, M. *Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará*. Fortaleza: Banco do Nordeste, ETENE, 1998.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- AUDRETSCH, D. B. *Agglomeration and the location of innovative activity*. Oxford Review of Economic Policy 14: 2, Summer, 1998.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE* v.45, no. 3, p. 52-64, julho/setembro 2005.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. *A vida social da informação*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Balancing act: how to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n. 3, p. 73-80, may/june.2000.
- BRUSCO, S. The idea of the industrial districts: its genesis. In: PYKE, F. et al. *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.
- CAPRA, F. *Complexity and management*. 2003. Disponível em: <<http://www.ecoagencia.com.Br/fsm4/fsm/00000068.htm>>. Acesso em: 16 fev. 2004.
- CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, M. *Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas - Arranjos e sistemas produtivos locais no Brasil*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2002.
- CASTELLS, Manuel. A empresa em rede: a cultura, as instituições e as organizações da economia informacional. In: CASTELLS, M. *A sociedade em rede* (Vol. I). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- CHARAN, R. Como as redes reconfiguram as organizações para resultados. In: HOWARD, R. et al. *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COTHREL, J.; WILLIANS, R. On line communities. Getting the most out of on line

discussion and collaboration. *Knowledge Management Review*, January – February 1999.

DAVENPORT, T.R.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEWEY, J. *Democracia e educação*: introdução à filosofia da educação. São Paulo: Editora Nacional, 1979.

EASTERBY-SMITH, M; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Org.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

GAZZOLI, P. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos co-muns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

IPIRANGA, A. S. R.; MENEZES, R.B. de; MATOS, J.L.L.; MAIA, G.L.L. Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. *CADERNOS EBAPE*. BR, EBAPE FGV - Rio de Janeiro, vol. III, n. 4, dez. 2005.

IPIRANGA, A. S. R. Os arranjos e sistemas produtivos locais entre aprendizagem, inovação e cultura. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K.(org). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997, p. 321-341.

KON, A. *Economia industrial*. São Paulo: Nobel, 1994.

KRUGMAN, P. *Geography and trade*. Cambridge: MIT Press, 1993.

LASH,S. La riflessività e i suoi doppi. In: BECK, U; GIDDENS, S.; LASH, S. *Modernizzazione riflessiva*. Trieste: Asterios Editore, 1994.

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

LOURENÇO, R. Efeito da liderança sobre a cultura e o desempenho de contextos de trabalho. *Seminário da Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais*, Universidade Católica Portuguesa. Centro Regional do Porto, março de 1999.

McMASTER, M. *Communities of practice*: an introduction (2000). Disponível em: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/mmintro.shtml>>. Acesso em: 16 fev. 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OXBROW, N. *Skills and competencies to succeed in a knowledge economy*. Thompson Corporation Company, 2000.

PEARCE, W. B. Novos modelos e metáforas comunicacionais: a passagem da teoria à prática, do objetivismo ao construcionismo social e da representação à reflexividade. In: SCHNITMAN, D. F. (Org.) *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

POLANYI, M. *Personal knowledge*: toward a post-critical philosophy, London: Routledge & Kegan Paul, 1973.

PORTER, M. E. *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, nov-dez, 1998.

ROCHA, C. T. C. *A informação via artefatos tecnológico-computacionais nas comunidades de prática*: os Faróis do Saber de Curitiba-PR. 2001. 180 f. Dissertação (Mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2001.

- ROSENTHAL, G. A estrutura e a *gestalt* das autobiografias e suas consequências metodológicas. In: FERREIRA, M. de M; AMADO, J. *Usos e abusos da história oral*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- SANDBERG, J. *Understanding human competence at work: an interpretative approach*. Research seminar series, Graduate School of Management, July, 2000.
- SCOTT, A. The geographic foundations of industrial performance. In: A. CHANDLER, Jr.; HAGSTROM, P.; SOLVELL, O.(eds.), *The dynamic firm – The role of technology, organization and regions*. Oxford: Oxford University Press, 1988.
- SCHMITZ, H. *Collective efficiency: growth path for small-scale industry*. Brighton: IDS, 1994.
- SCHÖN, D. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- SENGE, P. et al. *A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- SILVA, G.; COCCO, G.(Orgs.). *Territórios produtivos. Oportunidades e desafios para o desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: DP&A, Brasília, DF: SEBRAE, 2006.
- SIMS, D. Aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. e ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. (Orgs.) *Gestão estratégica do conhecimento. Integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, p. 27 - 49.
- SPINK, Mary Jane. *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo: Cortez, 1999.
- SOUZA-SILVA, J.C. de; DAVEL, E. Da ação à reflexividade em comunidades de prática. In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. Desenvolvimento e gestão social dos territórios, 2006, Salvador, *Anais...* Salvador: X COLÓQUIO SOBRE PODER LOCAL, 2006.
- SOUZA, Y. S. de. Conversação e aprendizagem organizacional: perspectivas para a investigação. In: XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação - ENANPAD, 24, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.
- TREMBLAY, D. G. Communities of practice: a gendered analysis of their functioning and results on the basis of a Canadian research. *17th Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics*. Budapest: Central European University and Corvinus University of Budapest, 2005.
- TEIXEIRA FILHO, J. *Comunidades virtuais*. Como as comunidades de prática na internet estão mudando os negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.
- TERRA, J. C. C; GORDON, C. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- VEYNE, P. *Como se escreve a história*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.
- VYGOTSKY, L. *Pensamento e linguagem*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- WEICK, K.E. *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*. Milano: Cortina, 1995.

- WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). *Aprendizagem organizacional*. Tradução de Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- WENGER, E.C. Communities of practice and social learning systems. *Organization*, vol.7, n.2, 2000.
- WENGER, E.C . *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: University Press, 1998.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2 ed. Newbury Park: Sage Publications, 1994.