

# A Comunidade de Prática como Ferramenta da Criação de Conhecimento no Contexto do Agronegócio

Erlaine Binotto<sup>1</sup>

Marina Keiko Nakayama<sup>2</sup>

Elisabete Stradiotto Siqueira<sup>3</sup>

Alexandre Pereira Salgado Junior<sup>4</sup>

## Resumo

Diante do interesse no estudo das Comunidades de Prática (CoPs), tendo como pano de fundo a gestão do conhecimento, este artigo tem como objetivo identificar o papel das Comunidades de Prática para a ocorrência da criação de conhecimento em propriedades rurais no Brasil, em uma realidade cooperativa, e na Austrália, onde os negócios são conduzidos individualmente. O estudo é do tipo descritivo, de caráter qualitativo, complementado por dados quantitativos. Delineia-se por estudo de casos recorrendo a documentação e observação *in loco*, questionário e *focus group*. Os resultados comprovaram que o aspecto cultural e o estilo das relações exercem forte influência para que as trocas informacionais ocorram e para a maior ampliação da atuação das Comunidades de Prática (CoPs), que podem ser suporte para a criação de conhecimento. As CoPs se constituem em um processo social e cognitivo que não depende somente de tecnologia. Com isso, os grupos que têm oportunidade para realizar discussões ajudam as pessoas a conhecerem e assimilarem conhecimentos, ao permitir que todos perguntem e relatem algo novo que tenham tido a chance de conhecer e, ao mesmo tempo, revisarem seus pontos de vista.

**Palavras-chave:** Comunidade de prática. Criação de conhecimento. Agronegócio.

<sup>1</sup> Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional da Universidade do Planalto Catarinense – Uniplac de Lages/SC. e-binotto@uol.com.br

<sup>2</sup> Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia em Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. marina@ege.ufsc.br

<sup>3</sup> Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional da Uniplac, Lages/SC. betebop@uol.com.br

<sup>4</sup> Professor da Universidade de São Paulo – USP. asalgado@usp.br

## **Abstract**

---

Ahead of the interest in Communities of Practice (CoPs) study, having knowledge management as scenery this paper aims to identify the role of Communities of Practice for the occurrence of knowledge creation on farm in Brazil, a cooperative reality, and Australia, where the businesses are lead individually. It's a descriptive research with qualitative and quantitative data. The case studies used documentation, observation in loco, questionnaire, interview and focus group instruments. The results have demonstrated that the cultural aspects and relation styles have seemed to exert strong influence over the occurrence of changes of information and to broaden the effects of CoPs, which may support knowledge creation. CoPs are not an organized technological process, but a social and cognitive process and, like this, its formation does not seem to be dependent only on technology. Then, groups that have opportunities to discuss help people to know each other and assimilate knowledge allowing that all ask and relate something new that have had chance to know and the same time revised their points of view.

**Keywords:** Communities of practice. Knowledge creation. Agribusiness.

O interesse no estudo das Comunidades de Prática (CoPs), tendo como fundamento a gestão do conhecimento, tem sido motivo de interesse no decorrer dos últimos anos em diferentes contextos.

O agronegócio brasileiro mostrou-se, nos últimos anos, um importante setor da economia, adotando novas ferramentas gerenciais, com foco na valorização do conhecimento como fator gerador de diferencial competitivo. No passado não havia a clara compreensão do sistema do agronegócio e dos seus componentes; a agricultura era baseada na produção em grande escala com trabalho intensivo e toda a produção era absorvida pelo mercado, com os aumentos nos resultados baseando-se na produção em massa. O foco centrava-se na produção de alguma forma de tecnologia voltada ao setor produtivo e que seria adotada pelo produtor, responsável por desenvolver as atividades técnicas.

Com o processo de mudanças no contexto mundial, entretanto, o conhecimento e as formas como as pessoas agrupam-se em Comunidades de Prática, muito mais que o trabalho intensivo, foi se tornando a maior riqueza. Constata-se, assim, que o paradigma da produção em massa, que predominou por um longo período, não responde mais, ou não possui mais poder explicativo, às necessidades atuais. Um paradigma desenvolvido para um determinado conjunto de problemas pode mostrar-se incerto na aplicação a outros fenômenos comuns. Esse enfoque oferece suporte à discussão das mudanças ocorridas no agronegócio nas últimas décadas, que trazem questionamentos dos paradigmas, necessitando de novas formas de conhecer.

No que se refere à informação e à qualificação de produtores, tem mudado a forma como ela ocorre. No passado, o agricultor necessitava buscá-las em centros urbanos; hoje, com as tecnologias disponíveis no campo em vários meios, viabiliza-se permanente atualização e qualificação dos produtores para que direcionem sua produção de acordo com as reais necessidades dos consumidores finais.

Muito se tem falado em conhecimento, mas pouco se tem estudado sobre como esse processo se dá na prática, pois é evidente que os produtores rurais necessitam de tecnologias e informações para viabilizar seus processos e garantir a permanência no mercado. Por isso, é importante também o entendimento de como o conhecimento é criado nas rotinas diárias, pois num mundo caracterizado por rápidas mudanças e transformações, a habilidade das organizações de decifrar o ambiente, de buscar contribuições nele e de responder rapidamente a ele tem despertado interesse tanto teórico quanto prático.

Em vista disso, este artigo objetiva identificar o papel das Comunidades de Prática para a ocorrência da criação de conhecimento em propriedades rurais no Brasil e na Austrália.

A opção pelo desenvolvimento do estudo nos dois países se deve ao fato de que possuem economias calcadas no agronegócio, tendo boa representatividade no que se refere às exportações, ao Produto Interno Bruto (PIB) e à mão-de-obra empregada nesse setor. Ambos os países atuam no mercado mundial competindo com produtos similares, tais como açúcar, frango, carne de gado e suína, dentre outros. Neles, o agronegócio sobressai também na produção de alimentos e diferentes segmentos utilizam-se de vários produtos que têm como origem esse setor. Ademais, o aspecto referente à existência de organização cooperativa no Rio Grande do Sul, Brasil, e a não existência desse modelo em Queensland, Austrália, também foi fator motivador para a realização da análise nessas realidades. Salienta-se também que, no decorrer das descrições, quando a referência for ao Brasil e à Austrália, será feita especificamente a esses Estados.

Com um entendimento mais completo do papel das CoPs para a criação de conhecimento no meio rural, acredita-se poder responder mais eficientemente às demandas da sociedade, dos governos, das empresas privadas, das cooperativas, das universidades, dos centros de pesquisa e de extensão; ainda, poder oferecer melhores ferramentas para os proces-

sos de qualificação profissional, para tornar os indivíduos mais capacitados para gerir os riscos dos seus negócios, empregando inovadoras tecnologias disponíveis em produtos, processos e serviços.

Este artigo apresenta os aspectos teóricos referentes à criação de conhecimento e à Comunidade de Prática, metodologia aplicada no estudo, apresentação e discussão dos resultados, considerações finais e referências.

## **Aspectos teóricos**

O fato de o conhecimento contribuir para a competitividade organizacional mostra a importância de as pessoas possuírem e criarem conhecimento e força as organizações a compreenderem que o conhecimento reside menos em bancos de dados e mais nas pessoas (Brown; Duguid, 2001); o conhecimento não está exclusivamente presente nos indivíduos nem na organização, mas distribuído em cada um deles, ou seja, ambos são complementares (Bhatt, 2000). Essa nova visão permite se inter-relacionar mais a ação com o conhecimento (Easterby-Smith et al, 2000).

### ***Criação de Conhecimento Organizacional***

Sonka et al (1999) trazem a noção de criação de conhecimento no agronegócio, usando o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), com ênfase na agricultura de precisão e na tecnologia da informação; mostram que ocorreram significativos avanços na disponibilidade e na capacidade de emprego da informação tecnológica nesse contexto, o que causa muitos impactos na sociedade. Os autores referem-se à criação de conhecimento, porém não evidenciam o modelo como um todo, detendo-se em alguns aspectos da teoria e relacionando-os restritamente à agricultura de precisão e à tecnologia da informação.

Para melhor compreensão do que seja conhecimento, torna-se necessário diferenciá-lo de informação e de dado. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), há uma nítida distinção entre os conceitos. Dados são fatos crus e descrevem parte daquilo que aconteceu (registros); informação é um conjunto organizado de dados, relevantes e com propósito, algo que os indivíduos coletam, possuem, transmitem, acumulam e comparam e, por fim, conhecimento é o significado da informação que resulta do processamento, da interpretação, da compreensão da informação, é o produto mais complexo do aprendizado, o *know-how*.

A idéia de criar novos conhecimentos não implica apenas a capacidade de aprender com os outros ou de adquirir conhecimentos externos, mas também de construir por si mesmo, por meio da interação intensiva e laboriosa entre os membros de uma organização, englobando ideais e idéias e permitindo a tentativa e o erro (Moresi, 2001). Nonaka (1991, 1994), Nonaka e Takeuchi (1997), Spender (1996, 1998) e Blackler (1995) têm desenvolvido estudos que auxiliam no entendimento da criação de conhecimento e das formas como tem sido utilizado nas organizações, ou das mudanças no domínio das formas de conhecimento organizacional num nível amplo na organização.

Por sua vez, Nonaka (1991, 1994), Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka, Toyama e Byosiére (2001), Nonaka, Umemoto e Senoo (1996), em seu modelo, apresentam os quatro modos de conversão. Antes de se abordar os modos de conversão, entretanto, é importante citar Polanyi (1967), que contribuiu com a conceituação do conhecimento do tácito e do explícito.

Para o conhecimento tácito, Polanyi (1967) toma como frase-chave “*we can know more than we can tell*” (nós conhecemos mais do que somos capazes de expressar), ou seja, a habilidade das pessoas de conhecerem além daquilo que é expresso pela fala, por saberem mais do que podem verbalizar, ou seja, o conhecimento vai além das possibilidades da língua. Nenhuma quantidade de conhecimento explícito (facilmente

compartilhado pela fala) proporciona a parte tácita; são duas dimensões do conhecimento distintas, de modo que a tentativa de reduzi-las compara-se à tentativa de transformar um desenho de duas dimensões numa só (Polanyi, 1967).

As interações entre os conhecimentos são fundamentais para o bom desempenho dos negócios. Tanto o conhecimento tácito quanto o explícito podem se manifestar nos planos individual, coletivo e organizacional, pois os seres humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente as suas próprias experiências. Grande parte do conhecimento do indivíduo é resultante do esforço voluntário de lidar com o mundo (Polanyi, 1967).

O conhecimento tácito e o explícito são os que melhor representam o conhecimento no contexto organizacional. A distinção entre ambos não implica uma separação das duas partes do todo; ao contrário, seu caráter indivisível e de interdependência envolve trocas permanentes, interações constantes, gerando formas particulares de conversão do conhecimento que serão apresentadas no modelo de criação de conhecimento (Nonaka; Umemoto; Senoo, 1996; Nonaka; Takeuchi, 1997).

A abordagem ligada à criação de conhecimento, predominantemente, adota uma perspectiva organizacional para a análise e considera que o conhecimento novo é criado mediante a dinâmica interação entre indivíduos com diferentes tipos de conhecimentos tácitos e explícitos e com diferentes conteúdos (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka; Umemoto; Senoo, 1996; Nonaka; Takeuchi, 1997).

Assim, o modelo apresentado por Nonaka e outros autores em diferentes estudos (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka; Umemoto; Senoo, 1996; Nonaka; Takeuchi, 1997; Nonaka; Konno, 1998; Nonaka; Reinmoeller; Senoo, 1998; Nonaka; Reinmoeller, 2000; Nonaka; Toyama; Konno, 2000; Nonaka; Reinmoller; Toyama, 2001; Nonaka; Toyama; Byosiere, 2001) pode ser considerado um dos que melhor conseguiu desenvolver uma abordagem que traz o processo social e

epistêmico num modelo coerente, relacionando à inovação dos conhecimentos tácitos e explícitos da organização. O modelo mostra como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Esses autores vêem a criação de conhecimento como um processo interativo entre o racional e o empírico, mente e corpo, análise e experiência e entre implícito e explícito.

Empresas geradoras de conhecimento são aquelas que criam conhecimento de forma sistemática, que os disseminam por toda a organização e possuem a capacidade de incorporá-los em novos produtos e tecnologias. São lugares em que a geração de novos conhecimentos ocorre não como atividade especializada, mas como uma forma de comportamento, um meio pelo qual todos são trabalhadores do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997). Para Marakas (1999, p. 440), “a criação de conhecimento refere-se à habilidade de uma organização de desenvolver conhecimento novo e usar as idéias e soluções”.

O centro da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) consiste na espiral da criação de conhecimento: “(...) a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos”. Os autores salientam que o segredo para a criação de conhecimento está na mobilização e na conversão do conhecimento tácito. Desse modo, relatam a existência de duas dimensões do conhecimento: a epistemológica e a ontológica. A dimensão epistemológica está baseada na distinção entre conhecimento tácito e explícito, ao passo que a ontológica abrange os níveis de entidades criadoras do conhecimento: individual, coletivo, organizacional e interorganizacional. Assim sendo, quando há uma interação entre o conhecimento tácito e o explícito, o nível ontológico eleva-se até os níveis mais altos, surgindo a espiral de criação do conhecimento, que permite a propagação do conhecimento individual até que faça parte de uma rede de conhecimentos entre organizações.

Os quatro modos de conversão – socialização, internalização, combinação e externalização – inerentes às comunidades de interação são permanentes e ininterruptos. O processo de geração de conhecimento e o desenvolvimento nas comunidades de interação são basicamente independentes. Nesse cenário, o conhecimento não compartilhado com outros terá pouca significância e resultado no contexto organizacional. O papel da organização é propiciar interações entre aqueles que possuem atividades semelhantes. As pessoas necessitam ser encorajadas a realizar trocas e o resultado das interações individuais poderá ser a criação de conhecimento organizacional.

### ***Comunidade de Prática (CoP)***

Conceitualmente, Comunidades de Prática (CoPs) não parecem ser algo novo, pois os seres humanos têm praticado e aprendido juntos em lugares diferentes desde tempos remotos, porém o termo CoP foi, primeiramente, apresentado por Lave e Wenger (1991) em seu livro *Situated Learning*. Os autores mostram como ocorre o aprendizado e a comunicação simultânea em termos da prática e da comunidade. O aprendizado de uma prática envolve tornar-se membro de uma CoP, não implicando, simplesmente, uma questão de adquirir informações; requer, sim, disposição, conduta e perspectiva profissional.

Na concepção de Wenger e Snyder (2001), a CoP é um grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. Star (1992) faz um paralelo entre as CoPs de Lave e Wenger e o conceito de mundos sociais de Strauss, para explicar mais claramente que CoPs vão além de grupos práticos por possuírem a participação na prática.

O foco é o que as pessoas aprendem e como aprendem no contexto social, mediante sua participação no mundo social. Lave e Wenger (1991) descrevem as CoPs como um processo com limites que são históricos, com

relações de longo prazo entre as pessoas e seus espaços; o desenvolvimento do aprendizado diz respeito ao desenvolvimento do conhecimento identificado na prática. A CoP é a condição intrínseca para a existência do conhecimento e para que possam ser adotadas as melhores práticas e obtido um padrão na atividade (Lave; Wenger, 1991; Wenger, 2000).

CoP refere-se à teoria que constrói a aprendizagem com a participação social e constitui-se de grupos que se formam em torno das práticas e que, no decorrer do processo, desenvolvem conhecimento coletivo e distribuído (Lave; Wenger, 1991). Isto implica que as competências estarão sendo compartilhadas na rede de contatos e que as relações transcendem os limites da organização e da instituição (Gherardi; Nicolini, 2000). O conhecimento é resultado das interações, ações, intervenções e conversações (Wenger, 2000), quando os indivíduos desenvolvem e compartilham a capacidade de criar e aplicar o conhecimento (Wenger, 1998). As CoPs não são um tipo separado de unidade organizacional, mas compõem-se das pessoas envolvidas na comunidade, pertencendo a outros grupos e estruturas sociais. A comunidade possui versatilidade e dinamicidade para ser uma fonte e repositório de conhecimento, formando a base para a organização tornar-se hábil a conhecer e aprender (Despres; Chauvel, 2000).

O termo CoP refere-se ao aprendizado com base na participação social, não apenas em certas atividades no trabalho. O aprendizado ocorre na prática social da comunidade e a construção da identidade se dá na relação com essa comunidade, ou seja, não somente para compartilhar o que o indivíduo sabe, mas para mostrar como ele percebe e entende o que faz. Os participantes têm um conjunto de interesses e objetivos comuns relacionados à atividade (Hildreth; Kimble; Wright, 2000).

Com o advento da era da informação, muitas das CoPs podem adotar outras formas para realizar os contatos. Com isso, surge a expressão “comunidades virtuais de prática”, que se valem dos recursos disponíveis da tecnologia da informação, seja por meio de *e-mail*, *chat*, telefone, dentre outros.

O conhecimento disponível nos grupos baseados em suas práticas é, com freqüência, tanto distribuído para todos quanto parcialmente compartilhado, e também, pode ser improvisado. Está disponível porque se revela na prática, no fazer, mesmo sem declarações de como essas práticas são realizadas. É distribuído porque, com freqüência, necessita de vários ou de todos os membros do grupo para a execução. É parcial porque, mesmo que cada membro represente uma parte do todo, é pouco provável que alguém detenha todo o conhecimento. Ainda que no grupo as pessoas aparentemente aprendam as mesmas coisas, as diferentes habilidades e experiências de cada um resultam em conhecimentos diferenciados (Brown; Duguid, 2000; Spender, 2001).

Nas comunidades de praticantes é rejeitada a idéia da simples transferência de conhecimento, pelo fato de isolá-lo da prática; considera-se o conhecimento como algo teórico; aborda-se a questão da aprendizagem como algo socialmente construído, conectando o que está sendo aprendido com as condições nas quais isso ocorre (Brown; Duguid, 1991; Duguid; Brown, 2001).

O grau de dependência dos grupos varia de acordo com a forma como eles funcionam juntos. Os membros são informalmente limitados pelos valores que encontram no aprendizado e trabalho conjunto, no engajamento, na discussão, na solução de problemas (Wenger, 2000). Lave (1991) e Wenger (1998) consideram que esse mundo, por si só, é socialmente construído, visto que o homem é um ser social que constrói sua identidade nas relações. O aspecto humano de uma CoP é o mais importante (Kimble; Hildreth; Wright, 2001).

A prática, quando desenvolvida durante algum tempo, habilita os participantes a desenvolverem uma perspectiva comum sobre a forma de entendimento de seu trabalho e sobre o modo como esse trabalho se ajusta ao ambiente que o circunda, ocorrendo a união por meio de comunidades informais (Brown; Duguid, 2001). Assim, a organização pode ser vista como um conjunto de diversas CoPs (Lave; Wenger, 1991).

CoP difere, significativamente, de outros tipos ou formas de organização em suas formas e estruturas. A tendência na formação das comunidades é que surjam de indivíduos com vínculo de trabalho ou de atividade dentro dos limites da organização (Lesser; Everest, 2001). Pelas suas características não são temporárias, ou como times, ou mesmo como grupos num contexto instrucional (sessões de treinamento); são diferentes de unidades de negócios e são organizadas de acordo com os interesses de seus membros ou as necessidades de aprendizagem (Wenger, 2000; Lesser; Everest, 2001).

Wenger e Snyder (2001), Wenger, McDermott e Snyder (2002) e Murty (2004) apresentam algumas características das CoPs e comparam-nas a outras formas de organização.

Características	CoPs	Time de Projeto	Rede Informal
Objetivo	Desenvolver nos participantes aprendizado, criação de conhecimentos e competências	Realizar determinada tarefa	Colher e transmitir informações empresariais
Participantes	Participantes que se auto-selecionam	Empregados escolhidos por gerentes seniores	Amigos e conhecidos do meio empresarial
O que possuem em comum	Paixão, compromisso e identificação com habilidades comuns do grupo	As metas e pontos importantes do projeto ou objetivos	Necessidades mútuas e conhecimento interpessoal
Duração	Sem tempo pré-determinado para acabar ou enquanto houver interesse em manter o grupo	Temporário, termina quando o projeto entregue é concluído	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manterem contato
Limite	Domínio do conhecimento	Registro formal	Relações mais amplas
Conexão	Aplicação de uma prática	Compromisso com os objetivos	
Permanência do Grupo	Membros constantes	Membros constantes durante o projeto	Ligações baseadas nos conhecimentos

Quadro 1: Comparação de CoP com outras formas de organização

Fonte: Adaptado de Wenger; Snyder (2001); Wenger; McDermott; Snyder (2002); Murty (2004)

A CoP inclui os aspectos formal e informal da organização, sendo mais duradoura que o time e mais estruturada que as redes informais.

O grupo identifica-se como CoP pelo fato de ter interesses comuns em algo que é comum a todos; centra-se na motivação, é autogerenciável, auto-selecionável e possui uma série de interesses

motivados pelo modelo de trabalho (Brown; Duguid, 2001). O que impulsiona a perpetuação das CoPs é a geração de conhecimento, provocando o seu reforço e renovação (Wenger; Snyder, 2001).

A confiança é construída mediante a interação no decorrer do tempo, à medida que as pessoas podem fazer perguntas ou expor as suas dúvidas, sem medo de mostrar sua ignorância sobre um assunto. É possível, entre os membros do grupo, a identificação e o conhecimento de quem pode dar uma resposta para uma dúvida surgida; sentirem-se mais confiantes e serem bem-vindos ou reconhecerem que alguém é suficientemente competente em determinado aspecto para que o tempo seja gasto numa discussão (Wenger, 2000).

Independentemente dos motivos que levam à formação dessas comunidades, seus membros certamente compartilham conhecimentos com liberdade e criatividade, dando incentivo a novas abordagens para os problemas. Elas podem contribuir para o crescimento organizacional, direcionar a estratégia, gerar novas oportunidades para a empresa, solucionar problemas, disseminar as melhores práticas, desenvolver novas habilidades profissionais. Constata-se, portanto, que a CoP possui três características fundamentais: domínio, comunidade e prática (Wenger; Snyder, 2001; Wenger, 2004; Wenger; McDermott; Snyder, 2002).

- Domínio: refere-se à área de conhecimento que une a comunidade, que dá identidade e gera direcionamento das questões-chave para os membros.
- Comunidade: é o grupo de pessoas para quem o domínio, a qualidade das relações entre os membros e a definição dos limites internos e externos são relevantes; são pessoas que interagem, que se engajam, conversam, pensam e desenvolvem relações umas com as outras.
- Prática: é o corpo de conhecimentos, métodos, ferramentas, histórias, casos, documentos compartilhados e desenvolvidos conjuntamente com os membros; a maneira de lidar com os problemas típicos do domínio e o que precisa ser desenvolvido.

A combinação dessas características é o que capacita a CoP a gerenciar o conhecimento. O domínio oferece o foco comum, a comunidade constrói as relações que viabilizam o aprendizado coletivo e a prática propicia o espaço para o aprendizado junto as pessoas naquilo que elas fazem (Wenger, 2004). Assim, a CoP é mais do que uma comunidade de interesses (Wenger; Snyder, 2001). Há um compartilhamento entre os membros do grupo a respeito do tipo de julgamento que os praticantes solicitam, não se restringindo ao que fazer, mas abrangendo também quando fazer e o reconhecimento de algo bem-feito (Brown; Duguid, 2001).

Para Lave e Wenger (1991), a CoP refere-se ao aprendizado como um processo pelo qual os indivíduos formam suas identidades em relação às identidades sociais do grupo, ou seja, a aprendizagem como processo de engajamento na prática. Há um compartilhamento entre os membros do grupo a respeito do tipo de julgamento que os praticantes solicitam, não se restringindo ao que fazer, mas abrangendo também quando fazer e quando foi bem-feito (Brown; Duguid, 2001).

Nas CoPs há o compartilhamento de objetivos e interesses similares, emprega-se práticas comuns, trabalha-se com ferramentas similares e se adota uma linguagem comum, com crenças e valores similares e que são parte natural da organização (Lave; Wenger, 1991; Wenger; McDermott; Snyder, 2002). Em vista disso, a CoP pode se expandir na organização e ser um canal ideal para levar informações tais como as melhores práticas, dicas, lições aprendidas, *feedback*, além dos limites da organização e do grupo (Despres; Chauvel, 2000).

Enfim, a CoP pode ajudar na criação de uma infra-estrutura social que poderia capacitar a criação e a transferência do conhecimento. Pelo fato de o seu foco estar na aprendizagem, no desenvolvimento de capacidades, na difusão do aprendizado entre os membros do grupo, aumentam as capacidades para a solução de problemas e a realização de melhoramentos em todos os aspectos.

Assim, de acordo com alguns autores (Brown; Duguid, 1991; Lave, 1991; Lave; Wenger, 1991; Wenger, 1996, 1998, 2000; Wenger; Snyder, 2000, 2001; Wenger; McDermott; Snyder, 2002) presentes na literatura, a CoP caracteriza-se por:

- aprender com a participação social;
- compartilhar práticas, valores, *insights*, objetivos e interesses;
- compartilhar especificidades da área de atuação e solução de problemas;
- aumentar a motivação no trabalho, reputação profissional e produtividade;
- ter um conjunto comum de focos em problemas e senso de propósito;
- engajar as pessoas num processo de encorajamento para o compartilhamento, criação e uso do conhecimento;
- criar um respeito mútuo e confiança para a realização de trocas;
- encorajar as pessoas a realizar trocas, expor as “ignorâncias”, fazer perguntas difíceis e ouvir cuidadosamente;
- ter conhecimento coletivo e necessidades reais para conhecer o que cada um conhece;
- ser auto-organizada;
- criar uma “fábrica” de aprendizado;
- ser formal ou informalmente organizada.

Nesse contexto de análise, o fator cultural exerce grande influência, pois a cultura é um traço que identifica e diferencia as organizações em suas particularidades. Alguns aspectos não são passíveis de explicitação, por serem cercados de subjetividade que nem sempre é

interessante tornar explícita; já outros aspectos são pontualmente gerenciáveis e podem ser explicitados. Algumas culturas podem inibir a capacidade de aprendizagem das pessoas, visto que a verdadeira aprendizagem não ocorre somente quando a organização refina as suas teorias e pressupostos acerca da forma como o mundo funciona, mas constitui-se num processo contínuo. A extensão em que cada indivíduo interage com o outro depende da cultura organizacional (Bhatt, 1998). Enfim, a cultura inclui todas as áreas da vida do grupo (Schein, 1990).

Para Schein (1985), cultura resulta do compartilhamento de experiências importantes no processo de solução de problemas internos e externos, que pode levar a uma visão de mundo construída pelo grupo. Assim, ela é fruto do aprendizado da experiência do grupo e pode ser encontrada somente onde há um grupo definido com uma história significativa.

A cultura requer que o comportamento humano seja parcialmente prescrito por um meio de vida criado e sustentado coletivamente; não pode ser envolta em normas, regras e códigos que as pessoas utilizam para interpretar e avaliar seus comportamentos, bem como o comportamento de outras (Frost et al, 1985), estando inserida em crenças, percepções e comportamentos humanos, bem como nas políticas da empresa, na estrutura, nos sistemas, etc. (Pettigrew, 1990).

## Metodologia aplicada

A pesquisa caracterizou-se por um estudo descritivo de caráter qualitativo, complementado por dados quantitativos. Delinea-se por estudo de casos, utilizando-se de documentação e observação *in loco*, questionário, entrevista e *focus group*. No Brasil, fizeram parte da amostra produtores associados da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. (Cotrijal), situada na região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, e na Austrália produtores situados ao Sul e Leste do Estado de Queensland.

A escolha dos participantes foi aleatória, de acordo com um perfil estabelecido no Brasil (atividade principal, a produção de grãos – soja, milho, trigo, aveia e cevada – e, também, a acessibilidade) e na Austrália, considerando que na região pesquisada não se identificou modelo de cooperativa agrícola similar ao brasileiro estudado e a dificuldade de acesso, não se pôde estabelecer critérios mais rígidos e optou-se primordialmente pela acessibilidade. No Brasil, 11 produtores rurais ligados à Cotrijal responderam os questionários e participaram das entrevistas e 25 na soma dos 3 *focus groups*, bem como gerentes e alguns funcionários da cooperativa; na Austrália, dos 20 questionários enviados via *e-mail*, *fax* ou entregues pessoalmente, 15 produtores rurais responderam e 15 participaram dos 2 *focus groups* (seis no primeiro e nove no segundo), pesquisadores da universidade e funcionários do departamento de agricultura (DPI&F). Além disso, foram realizadas observação e análise documental nas duas realidades. Para ampliar as possibilidades de contatos com produtores, na Austrália a pesquisadora participou de *workshops*, seminários, feiras agrodinâmicas e visitas a empresas e a produtores rurais. Com isso, acredita-se ter sido possível a realização da triangulação dos dados resultantes dos diferentes instrumentos. A pesquisa de campo desenvolveu-se nos períodos de dezembro de 2001 a março de 2002 e de maio a julho de 2003 no Brasil; na Austrália, de março a agosto de 2004.

O questionário foi empregado como base para a obtenção de informações socioeconômicas e de utilização da informática nas propriedades, bem como para dar suporte à construção dos demais instrumentos de pesquisa.

Considerou-se como categorias de análise para CoPs: domínio, participação e engajamento, incluindo as seguintes variáveis:

- criação de identidade de acordo com a área de conhecimento;
- aprendizado na relação social e em ambientes informais;
- liberdade para expor dúvidas;
- características predominantes nas CoPs.

No que se refere à criação de conhecimento, partiu-se das abordagens de Nonaka e Takeuchi (1997).

Para a análise dos dados qualitativos foi empregada análise de conteúdo de acordo com a metodologia de Krippendorff (2004) e, para os dados quantitativos, foi adotada a análise estatística. Nesta pesquisa, os dados quantitativos são analisados juntamente com os qualitativos.

## **Apresentação e discussão dos resultados**

Embora alguns dos pesquisados não afirmem que existam CoPs nas realidades estudadas, de acordo com o conceito adotado neste estudo, pôde-se verificar que existem, porém são diferentes nos dois países, o que pode ser explicado pela maneira como as pessoas se relacionam nessas realidades. As CoPs são grupos de pessoas que compartilham uma paixão por algo que sabem como fazer, que interagem regularmente para aprender como isso pode ser feito melhor ainda (Wenger, 1996, 1998).

No que se refere à participação nas CoPs, os pesquisados participam, com frequência, em mais de uma delas, uma vez que os limites dessas comunidades não demonstraram estar definidos. Essa participação ocorre de acordo com as oportunidades e situações do cotidiano de cada um.

### ***Brasil***

Quando os pesquisados foram questionados sobre se conheciam ou se faziam parte de uma CoP, eles se entreolharam e responderam: “Talvez”, “nós somos uma comunidade”. Deixaram, assim, transparecer sua compreensão de CoPs como ligadas aos seus grupos sociais nas comunidades, ou como um grupo de associados da cooperativa. Nessa realidade, as CoPs se caracterizam por laços mais fortes, inclusive afetivos em alguns casos, pelo fato de a cooperativa proporcionar muitos momentos para contatos, além das oportunidades em outros espaços na sociedade.

Percebeu-se que eles compartilham da paixão pela atividade, ligam-se pelos vínculos de trabalho e pelo fato de serem associados de uma cooperativa da qual se orgulham. Em vista disso, interagem regularmente buscando encontrar formas de realizar seu trabalho de uma forma mais eficiente, o que caracteriza as CoPs, conforme Lesser e Everest (2001).

Os pesquisados revelaram que nas CoPs há liberdade para questionar e encontrar respostas para as dúvidas: “A gente não tem vergonha de perguntar aquilo que não sabe”. Segundo Wenger (2000), nas CoPs são criados laços de confiança com o decorrer do tempo, conduzindo a que as pessoas exponham suas dúvidas sem terem medo de mostrar ignorância sobre o assunto, o que reforça o entendimento das relações na comunidade. Constatou-se que, entre os envolvidos nas CoPs, é identificado e conhecido quem pode dar respostas a uma dúvida surgida; há confiança entre eles e os membros são bem-vindos.

Em razão das práticas nas atividades pelos produtores pesquisados, que são similares para a maioria, eles possuem o hábito de interagir com os outros para se auxiliarem mutuamente na busca de respostas as suas inquietações, demonstrando que não têm dificuldades para provocar situações que permitam a realização de trocas e interação. As CoPs dessa realidade caracterizam-se por alguns aspectos:

- as pessoas residem próximas umas das outras e interagem freqüentemente;
- há características culturais de interação e compartilhamento originárias do alemão, do italiano e do holandês, desde o início de suas atividades permeadas por dificuldades e descobertas;
- o chimarrão é um elemento que muitas vezes motiva as reuniões sociais;
- as atividades desenvolvidas pela cooperativa proporcionam as maiores possibilidades de trocas e oportunidades de socialização;

- as mudanças ambientais desafiam os associados a buscarem soluções e alternativas em suas atividades;
- há espaços para interação na cooperativa para que os associados possam discutir entre eles e com os técnicos e funcionários;
- as comunidades são espaços de interação social estimulados pela Igreja, constituindo-se numa forma de ligação, pois é comum a realização de encontros semanais.

## **Austrália**

Na Austrália as CoPs situam-se mais em torno das atividades comuns, formam-se por atividades, não especificamente por locais, e mostram-se um pouco fechadas. Ao serem questionados sobre se conheciam CoPs, poucos pesquisados fizeram afirmações positivas e, embora alguns tenham dito que eram membros de uma CoP, não revelam maior conhecimento sobre o assunto. Os produtores afirmaram que compartilham informações no que se refere à produção e ao mercado ou ao gerenciamento dos negócios e ao mercado.

São comuns nas comunidades as trocas de informações via telefone e *e-mail*, procedimento mais freqüente quando existe uma associação de produtores que forma um grupo e os estimula a realizar trocas. A CoP virtual está presente nesse grupo. Observa-se que o fato de os produtores terem pouco contato face a face não significa que não façam parte de uma CoP, pois, quando necessitam, demonstram clareza entre eles sobre quem devem buscar. Para Lave e Wenger (1991), Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Hildreth, Kimble e Wright (2000), o fato de fazer parte de uma CoP não necessariamente implica a co-presença, uma boa definição ou identificação no grupo ou, ainda, limites socialmente visíveis. Na visão de Bryceson (2003), há uma tendência de expansão da utilização da comunicação eletrônica nas cadeias produtivas do agronegócio na Austrália, ou seja, as transações futuras entre os agentes das cadeias utilizarão, cada vez mais, meios eletrônicos.

Os pesquisados são enfáticos na afirmação de que buscam pessoas inteligentes para discutir assuntos ligados as suas atividades. Para melhor compreender esse aspecto da CoP, Wenger (2000) salienta que, entre os membros do grupo, é possível identificar e conhecer quem pode dar uma resposta para uma dúvida surgida. Assim, os produtores podem sentir-se mais confortáveis e bem-vindos, ou reconhecer que alguém é suficientemente competente em determinado aspecto para que seja despendido tempo numa discussão.

Como algumas características das CoPs na realidade australiana identificaram-se:

- os contatos mais freqüentes são feitos via telefone e *e-mail*;
- as CoPs virtuais estão ganhando espaço entre os produtores;
- os produtores estão dispersos geograficamente;
- os produtores tendem a se agrupar por atividade;
- os contatos se restringem aos profissionais ;
- há predominância do individualismo;
- as discussões estão focadas em resultados;
- as discussões restringem-se a grupos de pessoas consideradas inteligentes.

### ***Similaridades e Diferenças Entre as Realidades Estudadas***

Este tópico objetiva analisar as similaridades e diferenças entre as realidades e apresentar as evidências encontradas em ambas. Apresenta-se a predominância constatada em cada realidade, porém admite-se que haja possibilidade de existência de alguma discrepância em termos de comportamento humano no que se refere à criação de conhecimento no grupo pesquisado.

## Similaridades entre as Realidades Estudadas

As características similares entre a realidade brasileira e a australiana foram:

- o processo sucessório é desafiante e jovens dão preferência às cidades;
- há desafios trazidos na utilização da *Internet* como ferramenta na busca de informação;
- a experimentação precede a adoção de algo novo;
- as atividades na propriedade englobam mais de um produto;
- os produtores aprendem com seus próprios erros e com os dos outros;
- os produtores observam como seus vizinhos procedem na realização das mesmas atividades;
- a aprendizagem ocorre no aprender-fazendo;
- a realização de todos os registros das atividades não é um hábito comum, tanto para os produtores brasileiros como para os australianos;
- há necessidade de haver confiança entre as pessoas para ocorrerem as trocas;
- os produtores aprendem através da observação, da imitação e da prática;
- há experiência anterior à atual, obtida na família ou em outra propriedade.

## Diferenças entre as Realidades Estudadas

As diferenças identificadas nas realidades foram:

Características	Brasil	Austrália
Visão de negócios	cooperativa	individual
Relação familiar	trabalho conjunto	papéis definidos
Socialização	grupos - afinidade	amizades isoladas
Contato pessoal	muitos	poucos
Internet	pouco acessível	acessível a todos
Compartilhamento	formal	informal
Estímulo à inovação	cooperativa	próprios
Espaços de interação	cooperativa/eventos	criados por eles
Assistência técnica	cooperativa	pública ou privada
Mão-de-obra	acessível	escassa- custo alto
Fonte de informação	cooperativa	diversas
Base das CoPs	cooperativa	atividades/amizades

Quadro 2: Diferenças entre as realidades estudadas.

Fonte: Elaborado com base nos resultados da pesquisa.

O agronegócio, visto como um sistema amplo, apresenta um diferencial importante entre as realidades. No Brasil, a cooperativa é um elo da cadeia produtiva e exerce um papel intermediário entre o produtor e a indústria, embora muitas vezes industrialize alguns produtos; também, dá suporte ao produtor para se adequar às exigências de produtos e mercados no que se refere à abrangência da cadeia produtiva. Na Austrália, os produtores estão ligados diretamente às indústrias que, em muitos casos, absorvem toda a sua produção por meio de contratos; cabe-lhes, assim, a busca por esses espaços nas indústrias e a adequação em termos de especificações dos produtos como elo de uma cadeia produtiva.

Tanto na realidade brasileira quanto na australiana o aspecto cultural exerce forte influência na ocorrência das trocas e na maior ampliação da atuação das CoPs. Em vista disso, a cultura presente em cada realidade pode influenciar fortemente na forma como as pessoas se

relacionam, agem e se comportam; enfim, se elas se propõem ou não a compartilhar o que conhecem e a contribuir para a criação de conhecimento.

Em ambas as realidades a cultura de aprendizagem é importante porque o nível de informação e conhecimento que o produtor rural possui influencia suas decisões, trazendo como resultado o sucesso ou o fracasso no gerenciamento dos negócios.

Assim, as práticas dos produtores rurais se caracterizam por certo grau de improvisação, tomando por base fontes tácitas; são permeadas por aspectos culturais e vão além de um simples trabalho executado por eles, pois ocorrem momentos de disseminação. Quanto maior é a necessidade de informações, maiores são as possibilidades de trocas. A concretização dessas práticas passa pelo processo de aprendizagem, capacita e encoraja a criação de conhecimento nos níveis individual, grupal e organizacional.

Para a ocorrência dos processos inovativos, as organizações (propriedades rurais, cooperativas, CoPs, outras empresas) precisam estar preparadas e receptivas. Foi possível perceber que, para a criação de conhecimento, é necessária a existência de grupos de relacionamento e, em alguns casos, como no brasileiro, de certa liderança da cooperativa.

Com o reconhecimento da existência das CoPs, podem ser oferecidas maiores possibilidades para discussão, compartilhamento de informações e conhecimentos e, ao mesmo tempo, para otimização da sua utilização. Diante disso, é possível a identificação do local onde estão as melhores práticas e os especialistas, o que poderá, de alguma forma, mediante o compartilhamento, oferecer maiores espaços para a otimização dos processos.

## Considerações Finais

O artigo objetivou identificar o papel das comunidades de prática para a ocorrência da criação de conhecimento em propriedades rurais no Brasil e na Austrália.

Constata-se, portanto, que as CoPs, cuja base da existência centra-se na paixão dos produtores pelas suas atividades, no foco na busca de soluções para problemas comuns, no aprendizado, no desenvolvimento de novas idéias e relacionamentos pessoais, podem ser suporte para a criação de conhecimentos. Assim, os grupos que têm oportunidade de realizar discussões ajudam as pessoas a conhecerem e assimilarem conhecimentos, ao permitir que todos perguntem e relatem algo novo que tenham tido a chance de conhecer e, ao mesmo tempo, a revisarem seus pontos de vista.

O aprendizado nas CoPs, entretanto, depende da habilidade de cada um de adquirir informação, de engajar-se na atividade, ou seja, para que o processo ocorra, o estilo de aprender de cada um precisa ser respeitado. Para ser viabilizado o aprendizado, ou seja, a construção/desconstrução permanente, é preciso deixar para trás patamares superados, como práticas, processos e estruturas que não condizem mais com a realidade atual do agronegócio, e adotar novas posturas. Tudo isso envolve mudanças comportamentais, pois as percepções individuais são afetadas pelas atitudes, valores, motivos e conhecimento-base de cada um dos envolvidos.

As cooperativas demonstram ser estimuladoras da formação das CoPs, pois são práticas comuns nessas organizações a realização de assembleias, dias de campo (experiências práticas em áreas demonstrativas), seminários e a participação em feiras. Os associados contam com os outros espaços para interação nas comunidades em atividades diversas, como clubes sociais, igrejas e escolas. Essa aproximação oferece formação e consolidação das CoPs, possibilitando o estímulo para a ocorrência

da criação de conhecimento. A clareza no que se refere aos aspectos culturais inseridos nesses grupos estimula o engajamento nas CoPs e a adoção de novas formas de trabalho, com a valorização do compartilhamento das melhores práticas na atividade. Diante disso, as CoPs no ambiente cooperativo podem agregar valor aos processos, aos produtos e serviços por meio do espaço e das possibilidades para o desenvolvimento profissional e o compartilhamento de idéias e ideais.

Foi constatado que o conhecimento individual tem suas raízes na prática grupal. As CoPs combinam capital social, intelectual e estrutural para tornar possível a construção das relações entre as pessoas e o compartilhamento entre elas, cujo resultado é parte das práticas cotidianas dos produtores rurais.

As CoPs, no entanto, não se constituem num processo tecnológico e, sim, num processo social e cognitivo; sua formação não depende da tecnologia, mas do estabelecimento de relações informais, por meio das quais os indivíduos utilizam-se de ambientes para definir suas verdades quanto as suas posturas diante dos processos de mudança. As CoPs não surgem e se tornam produtivas rapidamente; necessitam de tempo para se estruturar e produzir resultados, sofrem a influência da cultura e podem ser determinantes do bom desempenho futuro dos empreendimentos, uma vez que são parte natural da vida das organizações.

As pessoas, nas CoPs, necessitam de um ambiente propício para o compartilhamento, no qual não se sintam forçadas a participar. Assim sendo, confiança é a palavra-chave para haver socialização no contexto da CoP, e o engajamento tem se mostrado importante, tanto no plano organizacional como no grupal e individual.

Este estudo mostrou que há um grande distanciamento entre a existência do conhecimento e a capacidade de torná-lo uma atitude, pois há necessidade de muito mais do que a informação. O ser humano tende, de modo geral, a buscar situações de conforto, mudar qualquer coisa sem-

pre exige algum esforço, sair da rotina rumo ao desconhecido, o que se constitui um desafio que muitos evitam, preferindo, então, permanecer na situação menos ameaçadora à sua atividade.

Embora no contexto que envolve os produtores rurais haja disponibilidade e ocorra compartilhamento de conhecimentos, experiências e informações, é importante que sejam empregados na prática e, além disso, que produzam resultados concretos para eles. Diante disso, surge a necessidade do registro das melhores práticas e do que já foi aprendido, ou seja, dos resultados obtidos com a utilização dessas experiências, informações e conhecimentos. Esta prática permite mostrar que tipo de conhecimentos ainda precisa ser buscado. O registro e o armazenamento dos conhecimentos podem ser facilitados pelos recursos atualmente oferecidos pela informática.

O conhecimento tácito dos produtores rurais está presente sob diversas formas e meios, podendo tornar-se explícito nos produtos e processos. É importante, quando se pensa em conhecimento tácito, encontrar formas de as pessoas manterem contato freqüente, ou seja, criar um campo de interação para que as trocas ocorram e o tácito se manifeste espontaneamente ou ao acaso. As organizações são vistas como um espaço para o convívio humano e para a realização de trocas por meio da cooperação, do engajamento, da confiança, da criatividade e da valorização. Nesse sentido, é preciso se ter em mente que, nesse caso, o mais importante é a aplicação do conhecimento, muito mais do que a sua origem.

Este estudo apresentou elementos presentes nas CoPs que contribuem na criação de conhecimento em propriedades rurais. Sugerem-se novos estudos em cadeias produtivas, bem como em outros setores de atividade para verificar a influência desses elementos e identificar novos fatores que contribuem ou limitam a criação de conhecimentos.

## Referências

- BLACKLER, F. Knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, v. 16, n. 6, p.1.021-1/046, 1995.
- BHATT, G. D. Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations. *The Learning Organization*, v. 7, n. 2, p. 89-98, 2000.
- \_\_\_\_\_. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.
- \_\_\_\_\_. Managing Knowledge Through People. *Knowledge and Process Management*, v. 5, n. 3, p. 165-171, 1998.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Balancing Act: How to Capture Knowledge without Killing It. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 3, p. 73-80, 2000.
- \_\_\_\_\_. Equilíbrio: como capturar o conhecimento sem matá-lo. In: REVIEW, H. B. *Aprendizagem organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 48-60.
- \_\_\_\_\_. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 58-81, 1991.
- \_\_\_\_\_. Organizing knowledge. *California Management Review*, v. 40. n. 3, p. 90-111, 1998.
- BRYCESON, K. P. Business Impacts on the Peanut Industry in Queensland: A case study. *Queensland Review*, Smart State Edition, vol 10:1, p.103-122, 2003.
- DESPRES, C.; CHAUVEL, D. A. Thematic Analysis of the Thinking in Knowledge Management. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. p. 55-86.
- DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização: In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. D. M. O. *Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência*. São Paulo: Atlas, p. 50-85, 2001.
- EASTERBY-SMITH et al. Organizational Learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.
- EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, v. 14, n. 4, p. 356-364, 1996.

ELKAJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L.; BURGOYNE, J. *Aprendizagem organizacional e organização de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 102-116.

FROST, P. J. et al. *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage, 1985.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The organizational learning of safety in communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 1, p. 7-18, 2000.

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

HILDRETH, P.; KIMBLE, C.; WRIGHT, P. Communities of Practice in the Distributed International Environment. *Journal of Knowledge Management*, v. 4, n. 1, p. 27-38, 2000.

KIMBLE, C.; HILDRETH, P.; WRIGHT, P. *Communities of practice: going virtual*, University of York, UK, 2001. Disponível em: <[www.users.cs.york.ac.uk/~kimble/research/13kimble.pdf](http://www.users.cs.york.ac.uk/~kimble/research/13kimble.pdf)>. Acesso em 15 set. 2001.

KRIPPENDORFF, K. *Content Analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

LAVE, J. Situating Learning in Communities of Practice. In: RESNICK, L. B.; LEVINE, J. M.; TEASLEY, S. D. *Perspectives on socially shared cognition*. Washington, D.C: American Psychological Association, 1991. p. 63-82.

LAVE, J.; WENGER, E. *Communities of Practice*, Infed, 2004. Disponível em: <[http://www.infed.org/biblio/communities\\_of\\_practice.htm](http://www.infed.org/biblio/communities_of_practice.htm)>. Acesso em: 24 maio 2003.

\_\_\_\_\_. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LESSER, E.; EVEREST, K. Using communities of practice to manage intellectual capital. *Ivey Business Journal*, v. 65, n. 4, p. 37-41, 2001.

LYNN, G. S.; MORONE, J. G.; PAULSON, A. S. Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process. *California Management Review*, v. 38, n. 3, p. 8-37, 1996.

MARAKAS, G. M. *Decision Support Systems in the Twenty-First Century*. N. J.: Publisher Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. O. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 111-142.

MURTY, K. S. *Building and Sustaining Communities of Practice*, Association of Knowledge Work, 2004. Disponível em: <<http://www.kwork.org/White%20Papers/communities.html>>. Acesso em: 10 maio 2004.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

\_\_\_\_\_. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, v. 69, n. 6, 1991, p. 96-103, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *A criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; BYOSIERE, P. A Theory of Organizational Knowledge Creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: DIERKES, M.; et al. *Handbook Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, p. 491-517, 2001.

NONAKA, I.; UMEMOTO, K.; SENOO, D. From Information Processing to Knowledge Creation: a paradigm shift in business management. *Technology in Society*, v. 18, n. 2, p. 203-218, 1996.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; REINMOELLER, P.; SENOO, D. The “ART” of Knowledge: systems to capitalize on market knowledge. *European Management Journal*, v. 16, n. 6, p. 673-684, 1998.

NONAKA, I.; REINMOELLER, P. Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. *Knowledge Horizons: the present and the promise of knowledge management*. Boston: Butterworth-Heinemann, p. 89-112, 2000.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

NONAKA, I.; REINMOELLER, P.; TOYAMA, R. Integrated Information Technology Systems for Knowledge Creation. In: DIERKES, M. et al. *Handbook Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, p. 827-848, 2001.

PETTIGREW, A. M. Organizational Climate and Culture: two constructs in search of a role. In: SCHNEIDER, B. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey – Ban Publishers, p. 413-433, 1990.

POLANYI, M. *The tacit dimension*. N.Y: Publisher Garden City, 1967.

SHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco; London: Jossey-Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. Organizational Culture. *American Psychologist*, p. 109-119, february, 1990

SONKA, S. T. et al. Production Agriculture as a Knowledge Creating System. *The International Food and Agribusiness Review*, v. 2, n. 2, p. 165-178, 1999.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR. M. D. M. O. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-152.

\_\_\_\_\_. Organizational Knowledge, Learning and Memory: there concepts in search of a theory. *Journal Organizational Change Management*, v. 9, n. 1, p. 93-78, 1996.

\_\_\_\_\_. Pluralist Epistemology and the Knowledge-Based Theory of the Firm. *Organization*, v. 5, n. 2, p. 233-256, 1998.

STAR, S. L. The Trojan Door: Organizations, Work, and the “Open Black Box”. *Systems Practice*, v. 5, n. 4, p. 395-410, 1992.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, A. F. *Powershift: As mudancas do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

WENGER, E. C. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal*, v. 68, n. 3, p. 1-8, 2004.

\_\_\_\_\_. *Communities of Practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

\_\_\_\_\_. Communities of practice: The social fabric of a learning organization. *The Healthcare Forum Journal*, v. 39, n. 4, p. 20-25, 1996.

\_\_\_\_\_. Communities of Practice: The Structure of Knowledge Stewarding. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management*. Boston: Butterworth-Heinemann, p. 205-265, 2000.

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

\_\_\_\_\_. *Comunidades de Prática a Fronteira Organizacional*. In: REVIEW., H. B. *Aprendizagem organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-26.

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

Recebido em: 24/10/2006

Aceito em: 02/07/2007