

Área temática: Inovação e Gestão Tecnológica

Comunidades de Prática de Consultores: uma estratégia para a gestão do conhecimento

AUTORES

NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA

Universidade Federal de Pernambuco
naldeir@yahoo.com.br

MARCOS GILSON GOMES FEITOSA

Universidade Federal de Pernambuco
feitosam@terra.com.br

FERNANDA BRUTO DA COSTA CORREIA

Universidade Federal de Pernambuco
fbcorreia@hotmail.com

Resumo

Como a prática de consultoria organizacional tem no gerenciamento de conhecimento o requisito básico para o atendimento da eficácia de suas atividades, o consultor precisa estar constantemente aprendendo, adquirindo novos conhecimentos e informações. Estes conhecimentos podem ser adquiridos através de discussões, interações e da reflexão em grupos, em comunidades de práticas. Apesar de proporcionarem muitos benefícios para seus membros, estas comunidades, no entanto, enfrentam dificuldades, que impactam na sua sustentabilidade. Diante disso, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar as aspirações, as dificuldades enfrentadas e os benefícios obtidos pela Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais, que foi organizada em Recife-PE. Trata-se de um estudo de caso qualitativo realizado através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas com consultores que participaram da comunidade. Várias dificuldades foram identificadas, com destaque para a pouca disponibilidade de tempo dos consultores para se envolverem e se comprometerem com a comunidade e para o fato dos mesmos serem pouco abertos a exporem suas experiências. Não obstante, vários benefícios foram identificados, com destaque para a mudança de postura dos consultores envolvidos, tornando-se mais eficazes em suas práticas.

Palavras-chave: comunidade de prática; consultoria organizacional; aprendizagem.

Abstract

Organizational consulting has the managing of knowledge as the basic requirement for the effectiveness in its activities. Therefore, consultants need to learn constantly, acquiring new knowledge and information through discussion, interactions and self-reflection in groups, and just recently, in communities of practice. Nevertheless, though these communities can provide many benefits for its members, they face several difficulties that can affect its sustainability. The objective of this work is to identify and to analyze the aspirations, the difficulties and the benefits that the “Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais”, from Recife-PE (Brazil) had since its conception. It was used a qualitative approach in this case study. Consultants who had participated in this community were interviewed. Several difficulties were identified, and among them, the consultant’s little availability of time as well as his/her low level of commitment with the community. Related to that, was also verified the little disposition in exposing their experiences. At the same time, some benefits had been

identified, especially the change of consultant's attitude, which lead them to become more efficient in their practice.

Key-words: community of practice; organizational consulting; learning.

1. Introdução

A consultoria organizacional é uma atividade desenvolvida com o objetivo de prestação de serviços a terceiros. O consultor, apesar de receber diversas críticas quanto à sua atuação, possibilita às organizações obter novas informações e operacionalizá-las. As organizações se beneficiam do serviço prestado pelo consultor, já que têm como necessidade básica, para a tomada de decisão, o desenvolvimento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento em produtos ou serviços, obtendo maiores retornos com suas atividades, além de melhorar a organização de seus processos e o gerenciamento de seus colaboradores.

Os consultores, por sua vez, necessitam de conhecimentos, sejam técnicos ou de relações interpessoais, para desenvolverem suas atividades com eficácia. Para isso, necessitam do acesso ao conhecimento, seja através de métodos formais ou informais, como cursos profissionalizantes e/ou de aperfeiçoamento, seja através da experiência, da observação ou da interação com outras pessoas.

A busca pelo conhecimento pode ser vista como uma atividade isolada do indivíduo ou como uma atividade em grupo, em que o importante não é apenas a aquisição do conhecimento, mas também o seu compartilhamento. Autores como Fleury e Fleury (2001), Mayworm (2006), Wenger e Snyder (2001) e Ipiranga, Amorim e Moreira (2006) consideram que uma estratégia a ser adotada, que pode proporcionar uma melhor geração e compartilhamento de inovações e conhecimentos, é a organização de um determinado grupo em uma comunidade de prática (CdP). As comunidades de prática podem propiciar troca de informações, de conhecimentos, de reflexão fruto de conhecimento, que podem se tornar úteis aos consultores.

Assim, com o intuito de gerar e compartilhar o conhecimento, alguns consultores participam de comunidades de prática, obtendo muitos benefícios através delas. Como exemplo, temos a Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais, que funcionou em Recife/PE, por mais de 10 anos, tendo sido objeto de estudo de Moura (2004), e que será o caso do presente estudo. Em seu trabalho, Moura (2004) objetivou analisar se este grupo era de fato uma CdP. Como resultado, além das conclusões que estavam diretamente relacionadas ao objetivo de seu trabalho, Moura (2004) constatou que a CdP, apesar ter proporcionado benefícios para os consultores envolvidos, enfrentava algumas dificuldades para se sustentar e se legitimar como “comunidade”.

O trabalho de Moura (2004), no entanto, não se propôs a analisar em profundidade os benefícios obtidos e as dificuldades enfrentadas pela CdP. Esse estudo, portanto, se caracteriza como uma volta ao campo, no intuito de serem identificados novos aspectos do caso, o que contribuirá para o avanço do tema em análise, sem comprometer sua originalidade.

Assim, diante do contexto de existência de comunidades de prática de consultores e da realidade observada no estudo preliminar de Moura (2004), surge a seguinte pergunta de pesquisa: quais as aspirações, dificuldades enfrentadas e benefícios obtidos pelas comunidades de prática de consultores? Na busca por uma resposta para esta questão, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar as aspirações, dificuldades enfrentadas e benefícios obtidos pela Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais, organizada em Recife/PE, entre os anos de 1989 e 2003.

2. Consultoria Organizacional

O termo “consultoria”, segundo Mancia (1997), tem sido definido sob diferentes perspectivas para explicar uma relação de interação que envolve uma atividade de ajuda para

a solução de problemas. Essas diferentes perspectivas podem ser observadas quando Schein (1972, p. 8) conceitua consultoria, com um enfoque voltado para processo, sendo descrita como: “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”.

Assim, a expressão consultoria organizacional está relacionada às atividades realizadas por uma pessoa ou grupo, objetivando oferecer ajuda a terceiros. Para Arnaldo Schmidt Neto (2004, p. 35), “a consultoria, em suma, é uma prestação de serviço realizada por uma pessoa ou por uma equipe capacitada e independente à organização/cliente, que exerce uma influência positiva no sentido de produzir mudanças”.

Argyris (1970) discorda do conceito anterior sobre consultoria organizacional, já que considera que a mudança não é a tarefa primária da atividade de intervenção. A atividade primária é gerar informações válidas e úteis para o cliente, proporcionar a sua escolha livre e informada e incentivar o comprometimento interno do cliente com respeito às escolhas feitas, para que ele próprio opte ou não pela mudança. “Se um interveniente assume que os maiores problemas do cliente estão relacionados à mudança, ele já fez a escolha pelo cliente” (ARGYRIS, 1970, p. 22). Para Argyris (1970, p. 15), ser consultor é realizar uma atividade de intervenção, que “é entrar num sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los”.

Schmidt Neto (2004, p. 35) considera que uma etapa importante para a atividade de consultoria é a realização do diagnóstico, sendo que este trabalho “exige do consultor, ótima formação teórica e prática com amplo conhecimento de todas as áreas administrativas e experiência neste tipo de atividade”.

Quanto às razões das empresas contratarem consultores, Holtz (1997 *apud* CESAR 2002, p. 20) afirma que “a necessidade de consultores acontece devido a crescente complexidade da sociedade, tanto no sentido tecnológico quanto no sócio-político. Esses indivíduos em todas as posições sociais encontram cada vez mais dificuldades em enfrentar as complexidades modernas sem o auxílio de diferentes especialistas”.

Mesmo sendo extremamente demandado pelas organizações, o profissional que atua na consultoria organizacional sofre críticas constantes. “Na última década, a imprensa de negócios e a mídia de massa divulgaram críticas severas sobre a figura do consultor e o seu *modus operandi*, que se transformaram em textos humorísticos, irônicos e serviram de inspiração para *cartoons* sobre o assunto” (WOOD Jr. e CALDAS, 2005, p. 88). Estes textos questionam a qualidade duvidosa dos projetos realizados pelos consultores, as promessas não cumpridas junto aos clientes, bem como a relação de dependência criada entre consultores e sistemas-cliente.

Para Wood Jr. e Caldas (2005, p. 89),

os consultores são, freqüentemente, retratados como profissionais que não conhecem o ramo de negócios de seus clientes; que estão voltados apenas para seus próprios interesses; que desejam em todas as oportunidades, iludir seus clientes, fazendo-os comprar soluções para os problemas que eles não têm; que abusam de recursos dramáticos e de retórica; e que são arrogantes.

Valença & Associados também alertam para este problema e para a responsabilidade assumida pelo consultor. Para eles,

por definição, os consultores são pessoas diferenciadas: vistos como portadores de soluções para qualquer tipo de problema, deles se espera muito e se cobra ainda mais. De messias salvadores podem ser e, com freqüência, são rapidamente transformados em bodes expiatórios dos fracassos de programas de trabalho que não deram certo ou simplesmente foram engavetados. São, portanto, pessoas expostas continuamente a risco e a confrontação, quando não a hostilidade (VALENÇA & ASSOCIADOS, 1995, p. 28).

Pelo exposto, adquirir conhecimento é fundamental na atividade de consultoria, seja para gerar informação válida e útil, conseguir ser eficiente em suas relações interpessoais ou para transferir conhecimentos técnicos. O conhecimento também propicia aos consultores a percepção das diversas abordagens existentes, fazendo com que eles tenham melhores condições para optar por uma determinada teoria de intervenção.

Assim, a organização de uma comunidade de prática pode ser uma boa estratégia para suprir a demanda de conhecimento, para aumentar as habilidades interpessoais e para se refletir sobre a prática de consultoria, tornando-a mais padronizada e gerando algumas inovações na busca por uma maior eficácia organizacional.

3. Comunidades de Prática

O conhecimento é o recurso econômico mais valioso para a competitividade das empresas e das nações e seu uso pode ser considerado como fonte de vantagem competitiva. Assim, a aprendizagem, a geração e o compartilhamento do conhecimento não seria um novo pensamento revolucionário, mas, sim, algo que as pessoas sempre fizeram, porém, atualmente, com um nível maior de sofisticação.

Historicamente, o conhecimento sempre teve importância econômica: pode-se relacionar a detenção de conhecimentos técnicos ao sucesso dos povos ibéricos no período das Grandes Navegações, quando lhes foi possível alcançar monopólios mercantis, devido à vantagem competitiva sustentável que a monopolização dos conhecimentos sobre a arte de mear e da construção naval lhes conferiu (FLEURY; FLEURY, 2001).

Assim como o conhecimento e a aprendizagem sempre foram importantes para o ser humano, sendo utilizados como diferenciais para sua sobrevivência diante das ameaças da natureza, as CdP também não são recentes na história. Para Mayworm (2006, p. 2), “basta voltarmos ao tempo em que os homens viviam em cavernas e reuniam-se em torno de fogueiras para traçar estratégias e desenvolver técnicas para capturar presas”. Além disso, segundo Wenger e Snyder (2001, p. 12),

as comunidades de prática já existiam na antiguidade. Na Grécia clássica, por exemplo, “corporações” de serralheiros, oleiros, pedreiros e outros artífices tinham o objetivo social (os associados adoravam as mesmas divindades e comemoravam juntos os dias sagrados) e também a função comercial (os associados treinavam aprendizes e disseminavam as inovações).

Um aspecto importante que diferencia as comunidades de prática atuais das da Idade Média, na perspectiva de Wenger e Snyder (2001, p. 12) é que “em vez de serem compostas sobretudo por pessoas trabalhando de forma independente, é comum existirem dentro de grandes organizações”.

Em síntese, são grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. (...) inevitavelmente (...) seus participantes compartilham experiências e conhecimento com liberdade e criatividade, incentivando novas abordagens para os problemas. (WENGER; SNYDER, 2001, p. 10-11).

Para Wenger e Snyder (2001, p. 11) apesar de tantos benefícios que elas podem proporcionar, existem, entretanto, poucas CdP's nas organizações. A natureza orgânica, espontânea e informal destas comunidades, as tornam resistentes à supervisão e à interferência, seja para formá-las, integrá-las e sustentá-las. Para os autores, a solução recomendada é desenvolver uma cultura organizacional que incentive, aprove, e controle este tipo de grupo na organização, aproveitando seu potencial de criação e aprendizagem.

As CdP são processos de construção e compartilhamento de conhecimento, que facilita a resolução de problemas. Este “processo de interação de pessoas de *background* culturais diferentes (seja em termos de origem, de formação ou de experiência profissional) propicia a disseminação das idéias, propostas e novas soluções para os problemas” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 32).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 33) “comunidades de prática são grupos formados em torno da prática de sua profissão, ligados pela necessidade de partilharem experiências e desenvolverem um conhecimento coletivo”. Um exemplo é dado pelos representantes da Xérox, encarregados da manutenção das máquinas:

na prática, estas pessoas necessitam trocar experiências com seus colegas e envolver esforços consideráveis para reunirem-se, partilharem histórias e construírem um conhecimento que os ajude a enfrentarem os problemas que surgem. Ser membro de uma comunidade de prática implica partilhar com os companheiros um processo contínuo de aprendizagem; implica não somente geração de conhecimentos, mas também de identidade (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 33).

Wenger (1999 *apud* IPIRANGA; AMORIM; MOREIRA, 2006, p. 6) propõe uma classificação entre os membros de uma CdP, com base no grau de envolvimento, indo desde o envolvimento no grupo principal, até uma participação de acesso passivo ao grupo. A autora, assim, define os níveis de envolvimento:

- a) **Grupo principal** – um grupo pequeno de pessoas cuja paixão e envolvimento oxigena a comunidade;
 - b) **Membro total** – indivíduos que são reconhecidos como participantes e definem a comunidade;
 - c) **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;
 - d) **Participação transacional (ou ocasional)** – pessoas de fora da comunidade que, ocasionalmente, interagem com ela, visando receber ou fornecer serviços. Não são, necessariamente, membros da CdP;
 - e) **Acesso passivo** – uma ampla diversidade de pessoas que têm acesso aos artefatos produzidos pela comunidade, como suas publicações, seus *sites* na *web* ou suas ferramentas.
- Assim, a existência de uma CdP necessita da participação e envolvimento de determinadas pessoas que compartilham ou que são interessadas em aprender um determinado assunto. Este envolvimento não pode ser forçado, apenas estimulado, bem como, mesmo participando da mesma CdP, há pessoas mais envolvidas e outras menos envolvidas dentro do grupo.

Diante do exposto sobre CdP, analisa-se a seguir algumas questões sobre comunidade de prática de consultores, consideradas essenciais ao tema em questão, a fim de identificar aspectos específicos da comunidade em foco.

4. Comunidade de Prática de Consultores

O consultor é essencialmente um profissional do conhecimento. Uma de suas tarefas fundamentais é, portanto, adquirir e desenvolver conhecimentos, sendo estes técnicos ou interpessoais, para uso nas suas intervenções. Argyris e Schön (1974, p. 164) consideram que “é necessário distinguir teorias técnicas de teorias interpessoais. As teorias técnicas referem-se a que teorias o profissional deve usar para as tarefas substantivas de sua prática. Teorias interpessoais dizem respeito a como o profissional terá de interagir com clientes e outros no curso de sua prática”.

Desse modo, o consultor tem como preocupação principal a aquisição de conhecimento. Uma forma seria através do contato com outros consultores para discussão e reflexão sobre suas práticas, discutindo problemas, trazendo novos conhecimentos e

inovações, desenvolvendo práticas de intervenção comuns e gerando novas teorias e novas práticas de intervenção. A organização destes consultores em uma comunidade de prática é uma estratégia para que a aquisição e o compartilhamento de conhecimentos sejam efetivados.

Outro fator que pode estimular desenvolvimento de comunidades de prática de consultores é a necessidade de uma padronização das práticas eficazes. Valença & Associados (1995) alerta para este problema da falta de uma padronização e de regulação da profissão.

O conhecimento especializado e a experiência prévia em áreas organizacionais semelhantes são condições necessárias e suficientes. A autoridade para tratar os problemas organizacionais é dada por esses dois requisitos. Nem se cogita de um reconhecimento oficial, muito menos do reconhecimento de uma comunidade científica. Tais coisas são luxos de Primeiro Mundo. Entre nós, quem faz sabe e quem sabe faz e desfaz. E estamos conversados (VALENÇA & ASSOCIADOS, 1995, p. 28).

Cientes da necessidade de troca de conhecimento pelos consultores para se tornarem mais eficazes e de se ter uma prática comum voltada para a eficácia das organizações, podemos nos perguntar o porquê da existência de poucas comunidades de prática de consultores. Valença & Associados (1995, p. 29), dão uma “pista” para as causas desta realidade ao considerar que os consultores tendem a

desenvolver estratégias de defesa, que assumem dois tipos de postura: a arrogância e o individualismo exacerbado. (...) As técnicas e truques de sucesso são mantidos como segredos e guardados sob sete chaves, para que ninguém se aproprie delas. Essa cultura defensiva constitui o maior obstáculo à humanização da profissão de consultor. Suas relações tendem a ser interesseiras, mesquinhas, conflitantes e desconfiadas.

Este individualismo dos consultores pode se tornar uma grande barreira para sustentabilidade de suas CdP's “porque nem sempre se consegue que os participantes ponham o grupo acima de si mesmos. Daí uma tendência à competição e a uma postura individualista de receber mais, e dar menos” (MOURA, 2004, p.15).

Mesmo com os obstáculos citados acima, Moura (2004, p. 15) conclui em seu trabalho, que “os depoimentos sobre o nível de reflexão sobre a prática, alcançado nos momentos em que a CdP se estabelece efetivamente, revelam a grande capacidade de aprendizagem – não apenas profissional – que grupos desta natureza podem promover”.

Portanto, ao analisarmos o referencial descrito, podemos sugerir que muitos benefícios poderão ser obtidos com a organização de uma comunidade de prática de consultores. Porém, diante da realidade, muitas são as potencialidades de existência de dificuldades para o seu desenvolvimento e para a sua sustentabilidade. Deste modo, através do método que será explicado a seguir, buscamos identificar e analisar os benefícios obtidos, as dificuldades enfrentadas, assim como, as aspirações dos membros da Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais.

5. Método

5.1 Coleta de informações

Este trabalho é um estudo de caso qualitativo, tendo como objetivo identificar e analisar as aspirações, dificuldades enfrentadas e benefícios obtidos pela Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais.

A escolha da Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais foi resultado da facilidade de acesso a uma consultora que fazia parte desta comunidade e pelo fato desta comunidade ter características consideradas importantes para o estudo. A primeira delas é o fato desta CdP ter se tornado modelo na década de 90, sendo objeto de estudos de várias pesquisas, incluindo um grupo de pesquisadores da Case Western Reserve University. A

segunda, é o fato de seu tempo de duração ser superior a 10 anos de atividades, o que pode ser considerado como um grande período de existência, gerando muitos frutos, dentre eles, várias publicações e livros sobre a mesma. Por fim, o fato desta comunidade ter se dissociado a pouco tempo, em 2003, o que indica a existência de determinadas dificuldades que impactaram na sua dissociação.

A seleção da amostra foi realizada através do método da bola de neve, através do qual uma ex-integrante indicou outras pessoas que ela considerava importantes para desenvolvimento da comunidade, e essas pessoas foram indicando outras sucessivamente. Para Merriam, (1998, p. 61) “a bola de neve é uma corrente ou uma rede de amostragem que é talvez uma das mais comuns no propósito da seleção da amostra”.

Foram selecionados quatro consultores, com mais de 10 anos de experiência em consultoria, todos do sexo masculino, com idade superior a 40 anos, que trabalham com consultoria organizacional e atuam, normalmente, na região metropolitana de Recife/PE. As entrevistas foram realizadas em seus próprios escritórios.

O método de coleta de dados utilizado foi a realização de entrevistas semi-estruturadas. Primeiramente, foi elaborado um roteiro semi-estruturado de entrevista, com intuito de identificar as características da Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais, as aspirações das pessoas ao se integrarem nesta comunidade, as dificuldades enfrentadas e os benefícios obtidos com a mesma.

As entrevistas foram gravadas em meio digital e posteriormente foram transcritas, resultando em um documento, contendo as quatro transcrições em páginas numeradas. A pedido de um dos entrevistados, os nomes dos entrevistados não serão divulgados.

5.2 Análise dos dados

A análise das entrevistas teve início com a definição e organização das categorias analíticas. Para Merriam (1998) “os nomes de suas categorias podem vir pelo menos de três fontes: o investigador, os participantes, ou fontes fora do estudo, tal como a literatura”. Neste trabalho, optou-se pela definição das categorias analíticas a partir da análise da entrevista do consultor A. As categorias foram definidas a partir da associação de respostas semelhantes. Após o agrupamento das categorias encontradas na primeira entrevista, foi feito o agrupamento das demais. Quando surgiam grupos de respostas diferentes, novas categorias eram adicionadas.

A análise das categorias foi realizada através do método de análise cruzada. “Começar com a análise cruzada significa agrupar as respostas de diferentes pessoas às perguntas comuns ou a análise de perspectivas diferentes de questões centrais” (PATTON, 2002, p. 440).

Com as respostas comuns agrupadas em categorias, foi feita uma análise de cada categoria, relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado no estudo. E por fim, foram feitas algumas considerações finais sobre os resultados obtidos.

6. Análise dos Resultados

6.1 A Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais

A Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais surgiu a partir da organização do Programa de Formação de Consultores Organizacionais desenvolvido por uma empresa de consultoria de Recife, em 1989. Neste trabalho, denominaremos a empresa citada de “Consultoria X”. Em 1989. Este curso tinha como objetivo principal “desenvolver uma prática comum da atividade de consultoria. Criar uma prática que marcasse a atividade de intervenção. Criar uma comunidade com uma prática regularizada” (Consultor B).

Foi elaborada uma proposta inicial do curso de formação, sendo esta, idealizada por uma liderança da Consultoria X, que acabava de voltar do doutorado na Case Western Reserve University. A proposta teórica inicial, que começou a ser elaborada entre os anos 1987-88, contemplou três eixos com seus correspondentes ciclos: Teorias de Ação, Aprendizagem Organizacional e Clínica de Intervenção, cada um concebido para durar cerca de oito meses. Até o final do programa, dez turmas concluíram a formação.

Não eram cobradas taxas aos integrantes dessa formação em consultoria organizacional. Como foi relatado pelo consultor A, apenas eram rateados os custos. “A gente pagava uma taxa, quando existiam custos. Quando a gente pagava o hotel. Mas em geral não tinha... Nas reuniões de preparação, não tinha taxa nenhuma” (Consultor A).

A comunidade de prática resultou das reuniões de todas as pessoas envolvidas nos vários grupos de formação. “E ai de vez em quando, uma vez por ano, reuniam-se estas pessoas, dos vários grupos para discutir alguns temas e uma proposta de elaborar alguns trabalhos” (Consultor A). Eram 10 encontros anuais com cada grupo e um ou dois encontros anuais com todos os grupos envolvidos. Esta comunidade chegou a ter mais de 100 consultores envolvidos, foram 10 grupos, com cerca de 15 consultores formados por grupo.

Outra atividade desenvolvida pela comunidade de prática foi a organização de sua experiência em publicações, principalmente em livros. Além das publicações, foram realizadas pesquisas, sendo a comunidade também objeto de estudo de várias instituições, bem como realizadas parcerias para intercâmbio de seus integrantes com outras instituições de ensino e pesquisa. Uma das parceiras com a Case Western Reserve University:

Por duas vezes, desde 1989, grupos de pessoas do programa viajaram para Cleveland para seminários mútuos com o Programa de Doutorado em Comportamento Organizacional da Case Western Reserve University, e duas vezes eu levei meus alunos de doutorado para Recife para troca de palestras. Cada uma dessas trocas trouxe idéias criativas e transformacionais para os participantes de ambos os programas (WOLFE, 1995).

Com o fim do programa de formação de consultores, a Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais também foi se dissolvendo e as pessoas envolvidas se dispersaram. “Ela era ligada ao programa e o programa acabou, e, conseqüentemente, os trabalhos foram parados” (Consultor B). Atualmente, a maioria das pessoas que participaram desta comunidade mantém uma rede de relacionamento, sendo que ainda existem relações de amizade e de afetividade.

6.2 Aspirações dos participantes ao entrar na comunidade de prática

Nesta seção foram identificadas as aspirações que os consultores tinham antes de integrar a comunidade de prática e que os motivaram a participar da mesma.

6.2.1 Aumentar o conhecimento na área de consultoria

A principal aspiração dos entrevistados para participar da Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais foi adquirir novos conhecimentos na área de consultoria organizacional. “O objetivo era aprender cada vez mais e baseado nesta relação de amizade, de troca de experiência...” (Consultor A).

Como os assuntos debatidos na Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais eram ligados ao campo comportamental e ao conhecimento de teorias interpessoais, muitos consultores foram atraídos pela necessidade de adquirirem competências na área de relações interpessoais. Isso pode ser identificado nas falas dos consultores B e C:

E tinha que a mudança técnica afetava a questão comportamental, questão administrativa, a resistência à mudança. E me faziam perguntas deste tipo. E como eu não tinha uma formação boa nisto, né? Ai eu já entrei no curso de formação de

consultores pensando nisto, para na hora de lidar nas intervenções técnicas, pudesse ajudar na questão comportamental (Consultor B).

(...) o fato de que a informação que eu tinha sobre as teorias do Argyris, elas respondiam as inquietações minhas sobre a eficácia das intervenções organizacionais, né? Como eu tava em consultoria há muitos anos, eu sempre encontrei como um grande desafio do consultor, tornar eficaz a sua intervenção. E eu entendo por eficácia da intervenção, a capacidade de ele ajudar a realmente a organização a tratar seus problemas e se esforçar na resolução deles, né? Então isto é uma coisa que eu vivia no meu dia-a-dia, a necessidade e a identificação de que tínhamos este problema e que tínhamos uma abordagem pouco adequada sobre isto (Consultor C).

Esta aspiração está adequada ao exposto nos trabalhos de Fleury e Fleury (2001), Mayworm (2006), Wenger e Snyder (2001) e Ipiranga, Amorim e Moreira (2006), uma vez que o desejo pela ampliação do conhecimento é um dos principais pontos em comum dos integrantes de uma comunidade de prática. Se o consultor não tiver este anseio, não terá motivos para se engajar nestes grupos.

6.2.2 Padronizar as práticas de consultoria na Região Metropolitana de Recife

Outro ponto marcante que motivou a existência da comunidade de prática e que foi tido como uma das aspirações dos entrevistados a participarem da comunidade foi a necessidade que estes sentiam em padronizar as atividades de consultoria na região de Recife, para que estas atividades fossem voltadas para a eficácia, aumentando a credibilidade dos consultores perante as organizações que demandam os serviços dos mesmos. Como foi citado pelo consultor B,

uma das coisas que o programa tinha era isto, era criar digamos assim um entendimento e uma prática que marcasse, que identificasse o profissional que passou pela formação. Então os cuidados com os contratos, com o andamento com as ferramentas e tal. Então é por isto, a previsão de criar uma comunidade com uma prática regularizada. E aí surgiu a necessidade da comunidade.

Esta falta de padronização da atividade de consultoria é considerada como um problema grave por Valença & Associados (1995), pois dessa forma, cada consultor age como quiser, sendo que alguns, mal intencionados ou não, acabam por realizarem atividades que não trazem benefícios para os clientes. Isso faz com que os clientes fiquem resistentes à contratação de consultoria, prejudicando todos os profissionais da área.

6.2.3 Entrar para a área de consultoria

A terceira aspiração identificada nos depoimentos dos entrevistados foi o desejo de atuar na área de consultoria. Como muitos consultores não tinham experiência nesta área, viram na comunidade de prática um espaço para a aquisição de conhecimentos sobre a prática de consultoria. Esta aspiração pode ser identificada na fala do consultor D: “o contato com o [liderança principal] foi por indicação de uma colega e tinha uma perspectiva para operação futura após a aposentadoria”. Muitos integrantes da comunidade tinham a intenção de atuar na área de consultoria, mas não tinham conhecimentos práticos sobre a profissão.

6.3 Dificuldades enfrentadas pela comunidade de prática

Várias dificuldades enfrentadas pela comunidade de prática foram identificadas na pesquisa. As dificuldades que tinham semelhanças entre si foram agrupadas e, para facilitar a análise e o entendimento, optou-se por transformá-las nos tópicos subseqüentes:

6.3.1 Pouca prioridade para a participação das reuniões da comunidade

Uma das principais dificuldades enfrentadas pela Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais foi a pouca disponibilidade de tempo dos consultores para

participarem de reuniões para discussões e reflexões. As demandas do trabalho exigiam muito tempo. Isto se dá pelo estilo de trabalho realizado pelo consultor. Normalmente são realizados contratos de curto prazo, fazendo com que o consultor trabalhe de maneira intensiva em um determinado período, comprometendo a agenda da comunidade de prática. Não é que os consultores não a considerem importante; é que as demandas de trabalho acabam se tornando prioritárias, pela necessidade de subsistência. Isto ficou constatado no seguinte relato:

O consultor depende da procura, depende da oportunidade, se o cliente quer em um determinado dia, é reunião da comunidade, ele vai deixar de ir para esta reunião da comunidade. Ele não vai deixar de trabalhar para ir para esta comunidade, pois ele estaria perdendo dinheiro. A não ser que ele esteja muito bom de bolso (Consultor A).

Uma vez que o trabalho do consultor é intenso, com períodos de grandes esforços para a conclusão de um trabalho no prazo estabelecido em contrato, para fazer funcionar a contento uma comunidade de prática, torna-se necessário que os consultores envolvidos na comunidade se comprometam com suas atividades. Um deles afirmou: “Sem a disciplina do consultor e comprometimento pessoal não tem como funcionar comunidade de prática” (Consultor C). Para lidar com essa situação, e imbuídos da necessidade de momentos de aprendizado e reflexão, a estratégia usada pela comunidade em estudo foi tornar-se necessária, tanto pela importância do encontro, como pela exigência das presenças. A estratégia usada para conseguir mais compromisso explícito e presença terminou afastando alguns, uma vez que nem todos tinham disponibilidade de estarem presentes em todos os encontros. Como um deles afirmou: “se perdesse uma reunião de sensibilização, era eliminado. Se perdesse duas reuniões ordinárias da formação no ano, era eliminado. Se tivesse faltado uma sensibilização durante a formação, porque tinha uma sensibilização no início e uma no final, se perdesse uma sensibilização, era eliminado” (Consultor A).

De fato, para os entrevistados, uma das causas desta priorização do trabalho em detrimento de um menor envolvimento em comunidades de prática é o aspecto financeiro. A maior parte deles dependia dos trabalhos de consultoria para sobrevivência. Um deles apontou que o problema estava no fato do consultor não conseguir gerar um excedente de recursos para ter maior tranquilidade no seu desenvolvimento pessoal, ou ainda porque as aspirações deles quanto a retornos financeiros são altas.

E você individualmente, muito como profissional autônomo, liberal, você não consegue gerar um excedente de recurso para de fato manter uma comunidade de prática naquelas horas determinadas, eu acho que isto também é uma dificuldade. (...) Eu acho que o regime de trabalho a que a gente se submete, talvez até as aspirações de rendas que os consultores tenham, faz com que eles a todo o momento coloquem isto no segundo plano, eu diria como sendo um dos grandes problemas da comunidade de prática (Consultor C).

Percebemos que nesta comunidade existia um “grupo principal” (WENGER, 1999 *apud* IPIRANGA, AMORIM e MOREIRA, 2006) que na tentativa de trazer os consultores que tinham uma “participação periférica” para o “grupo total”, elaborou determinadas normas, consideradas por alguns entrevistados como rígidas. E mesmo que se entenda a justificativa para estas normas, elas em algum momento se chocaram com a necessidade de obtenção de sustentação financeira, o que ocasionou alguns desligamentos. Percebemos também que para o consultor atuar como “membro total”, ele tem que dar prioridade às atividades da CdP. Nas entrevistas, os consultores deixaram claro que nem todos a consideravam prioritária.

6.3.2 Pouca abertura dos envolvidos

Em um ambiente de aprendizado, principalmente de aprendizado a partir das discussões e reflexões em grupo, uma característica fundamental é a abertura dos envolvidos para oferecerem informações válidas e para confrontarem sua teoria, estando aberto aos

feedbacks dos demais. Para Argyris e Schön (1974), discutir categorias diretamente observáveis e usar a informação válida, permite que as pessoas confrontem as inconsistências existentes nas suas teorias praticadas e as incongruências entre as teorias praticadas e as teorias proclamadas. Isto cria uma predisposição para a investigação e a aprendizagem.

No entanto, na Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais os participantes, segundo os entrevistados, não estavam abertos para a exposição de suas práticas e muito menos para a discussão delas. Um deles disse:

Não era uma coisa que estava aberta para todos; olha aí, vamos discutir, vamos abrir para que as pessoas possam falar de suas práticas, das suas aventuras de intervenção. Não existia isto, havia uma certa resistência; então de uma certa forma quem sabia não podia mostrar (Consultor A).

Quais seriam as causas desta resistência? Os entrevistados indicaram que provavelmente isto se deveu à pouca experiência em grupos com este propósito, a não saber oferecer *feedback* construtivo, entender o ponto de vista e a perspectiva do outro e, a não saber construir uma reflexão construtiva e coletiva:

Um problema concreto é que eu penso que nós consultores, naquilo que tentamos fazer, ainda estávamos numa postura de muito pouca abertura para uma reflexão coletiva e dar *feedback*. Estou dizendo isto de mim mesmo, não estou querendo colocar isso em ninguém mais. Talvez isto tenha a ver com as condições de trabalho que a gente cria (Consultor C).

Outras causas apontadas foram: o temor de expor-se e ser criticado de maneira negativa e a falta de sensibilidade de buscar primeiro entender a experiência do outro sem passar de imediato a oferecer soluções. Neste contexto, o temor de expor-se e ser criticado de maneira negativa e ser visto como incompetente tendia a prevalecer.

Por medo de ter uma avaliação negativa. Eu mesmo sentia um pouco de avaliação negativa daquilo que eu fazia. Por que é difícil para as pessoas aceitar a autonomia do outro, é difícil para as pessoas aceitar que a outra pessoa é autodidata, que ela está montando sua intervenção a partir de sua experiência. O lado empírico da coisa é questionado ou descartado (...) As pessoas tinham medo de se comprometer e serem taxadas como profissionais incompetentes. Havia um sentimento de estarem sendo avaliadas (Consultor A).

Isto levava as pessoas a terem um grau de abertura menor para se discutir determinadas situações críticas ou grandes fracassos sofridos pelos consultores. “Claro que tem os aspectos destrutivos e eu acho que o maior deles é a dificuldade de as pessoas trazerem os maiores fracassos. Para trazerem os maiores fracassos, quando traziam, traziam aqueles que não eram tão críticos, esta era a principal dificuldade” (Consultor B).

O fato do conhecimento ser um diferencial competitivo dos consultores também foi identificado como limitante para a abertura dos envolvidos. Esta postura não era abertamente assumida por todos, mas como Valença & Associados (1995) expõe, um problema dos consultores é o fato de não fornecerem informações, agindo defensivamente, sempre com certa desconfiança, mesmo que às vezes a resistências fosse explicada como proteção do cliente. Um deles disse: “E tinha o fato de que estou expondo o cliente; mas de fato, estou expondo o método e está passando para o outro, dicas que ele vai pegar e utilizar” (Consultor B). Outro comentou: “Eu possuo este conhecimento e não vou declarar este conhecimento, que eu vou perder meu mercado. Muitas pessoas ficam temerosas com isto” (Consultor A). Um deles identificou com clareza o problema:

Eu acho que existia o fato de não chamar tantas pessoas para fazer trabalhos juntas por que acaba fortalecendo o concorrente, entendeu?... Este talvez foi o ponto mais destrutivo da comunidade. Que era uma comunidade que formava pessoas que exerciam direitos comuns. E em Recife não tem um mercado grande para a consultoria, grande parte dos clientes das empresas é de fora. Então a [Consultoria

X] formava consultores capazes de fazer o que a [Consultoria X] fazia com a mesma qualidade. E isto gerou uma confusão (Consultor B).

Mesmo considerando que as formações e os estilos de intervenção fossem diferentes, o campo de trabalho -- consultoria organizacional -- era o mesmo. “Muitos dos entrevistados não gostavam de trazer seu próprio estilo de intervir para a discussão” (Consultor B). A literatura afirma que em uma comunidade de prática, as formações diferenciadas, com cultura e *background* diferenciados, propiciam uma melhor disseminação de idéias e aumentam as propostas para a solução de problemas (FLEURY e FLEURY; 2001, p. 32). O que a experiência aponta, ao contrário do ideal exposto na literatura, é que existem outros fatores, tais como a competitividade, o temor a críticas, que dificultam o atendimento dos benefícios que uma comunidade de prática poderia trazer aos envolvidos.

6.3.3 Foco no estudo de apenas um autor e distanciamento da prática de consultoria

Outra dificuldade enfrentada pela Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais, segundo os entrevistados, foi o foco das discussões em apenas um autor e o distanciamento da prática de consultoria exercida pelos envolvidos. Nesta comunidade, era discutida basicamente a proposta de intervenção desenvolvida por Chris Argyris. Segundo os entrevistados, faltou o necessário contraponto com outras idéias.

Mas chegou a um determinado momento que as pessoas foram se afastando. Eu acho que além das dificuldades, era porque se trabalhava só em função de uma teoria. A experiência que um consultor tinha, ela não era tão valorizada (...) Então, foi Chris Argyris o tempo todinho e alguns autores que só completavam. A psicanálise, que acrescentavam alguma coisa, mas na verdade era só ele... (Consultor A).

E a terceira coisa também complicada era que como era todo mundo estudando a mesma teoria, tudo da mesma forma, não existia o que a gente chama de complementaridade nos saberes compartilhados (Consultor B).

Havia um distanciamento entre o que se discutia e a prática da consultoria. Segundo os entrevistados, as discussões sempre se pautavam no ideal e não na realidade de suas intervenções. Terminou sendo uma comunidade de prática que estudava uma determinada postura teórica. Três deles apontaram:

As grandes dificuldades que a gente sentia mesmo é que de fato, refletir sobre a prática de consultoria fora de um contexto em que as pessoas estejam mediadas por habilidades em comum, fica um pouco complicado. Às vezes a coisa fica um pouco teórica quando você de fato não está praticando o tipo de questão que está ali sendo tratada (Consultor C).

De certa forma, a experiência que o consultor tinha, esta experiência não era tão valorizada, porque grande parte dos formandos não aplicava os ensinamentos de Chris Argyris, porque tinha dificuldade, porque a maioria dos consultores eram consultores que não tinham uma prática de intervenção comportamental, com raríssimas exceções (Consultor A).

O que a gente tinha que fazer era buscar conhecimento através de livros, de revistas, de artigos, através de coisas. Então, isso a gente veio fazendo. Agora ficar nisto, deu uma certa frustração (Consultor D).

Portanto, notamos que esta comunidade se distanciou do que Fleury e Fleury (2001) e Wenger e Snyder (2001) consideraram como fundamental para uma comunidade de prática, que é estar discutindo a prática de uma profissão. Na Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais as discussões se pautaram basicamente nos pressupostos de Chris Argyris, ficando em segundo plano as discussões sobre o que os consultores realmente praticavam. Este distanciamento provocou frustrações dos consultores e, a partir desse momento, alguns perderam a motivação para participarem das discussões, desligando-se da comunidade. Esta dificuldade não apareceu à toa. A própria discussão da prática era vista, por muitos, como um

perigo, já que se poderia passar para os outros conhecimentos que poderiam servir de diferencial “competitivo”. A saída, então, era discutir mais aspectos teóricos que, no entanto, terminou não sendo interessante e distanciando os membros das reuniões.

6.3.4 Centralização da coordenação em apenas uma pessoa

Como foi abordado anteriormente, a Comunidade de Formação em Consultores Organizacional era organizada pela Consultoria X, sendo que existiam duas lideranças principais que coordenavam as atividades da comunidade. O fato desta liderança ser considerada como centralizadora foi identificada como uma das limitações da comunidade de prática. “A estrutura era do [Liderança Principal] o espaço era do [Liderança Principal], a disponibilidade do [Liderança Principal]” (Consultor A). “Às vezes é preciso se trocar de mestre, e, isto, a comunidade não tinha” (Consultor B).

Segundo um dos entrevistados, muitas das atividades eram realizadas em função do desejo da liderança principal.

Por que [a liderança principal], ele foi de certa forma, às vezes confrontando estas pessoas e outras vezes pela opção dele pela prática de meditação, porque de certa forma ele, entre aspas, cobrava das pessoas para que elas fizessem aquilo na prática. Que acordassem 5 horas da manhã para meditar, para caminhar. Então, estas pessoas que não faziam parte desta prática, foram se sentindo fora do processo. E aí tem uma coisa fundamental em qualquer comunidade, é o sentimento de pertença, quando o cara acha que não pertence àquele grupo mais, ele não vai ficar... (Consultor A).

6.4 Benefícios obtidos

Ao analisarmos as entrevistas realizadas, notamos que as dificuldades foram muitas, mas, mesmo assim, foi possível também identificar o alcance de vários objetivos pretendidos. Um dos benefícios obtidos com a comunidade de prática foi a mudança de postura dos consultores em sua prática profissional. Isto ficou mais destacado nas falas dos consultores B e C. “Como é uma mudança pessoal sua, digamos assim, é como que tudo que você fizesse agora é diferente, então muda completamente sua gestão, sua forma de atuar, ter cuidado com o outro” (Consultor B).

Bom, eu acho que um dos benefícios da comunidade sem dúvida foi melhorar o nível da consultoria na região, eu acho que se você for a qualquer cliente e perguntar sobre um consultor que fez a formação e o que não fez a formação ele vai lhe dizer claramente a diferença. Diferença de postura, de intervenção, de cuidado de método, e comprometimento (Consultor B).

Ajudou também. Eu diria que você provavelmente saberá, se você conversar com consultores que viveram esta experiência de formação na Consultoria X e alguém que não viveu esta experiência, que há padrões bastante diferenciados nas suas estratégias de intervenção e nas suas aberturas e interesse de *feedback* sobre a intervenção. (...) Mas mesmo assim, quando eu olho aquele tempo passado, nós éramos muito mais preocupados com uma teoria formal, e menos percebíamos o fato de que a nossa prática revelava uma teoria, isto a gente veio, digamos, a descobrir com estes estudos lá do grupo de formação, muito apoiado nas questões lá do Argyris, dos ambientes de aprendizagem (Consultor C).

Quanto ao aprendizado, os entrevistados consideraram que houve um aprendizado, mas nem todos conseguiram aplicá-lo na prática. Isto aconteceu pelo fato de que nem todos obtiveram sucesso com a profissão.

Então todo este conhecimento que eu aprendi eu usava também quando possível. Né? Na intervenção que a gente fez, eu usava. Ajudou? Ajudou bastante, depois a empresa lá a gente fechou porque não conseguiu cliente. (...) Então, quer dizer, foi bom enquanto durou. Aprendi? Aprendi. Agora usar. Não necessariamente (Consultor D).

Por fim, um dos benefícios desta comunidade foi a construção e o fortalecimento de um rede de consultores, que mesmo após a dissolução da comunidade, mantém relações profissionais e/ou de afetividade. Isto pode ser identificado pelas falas dos entrevistados. “Então eu acho que existe uma relação afetiva entre as pessoas, mas não é uma comunidade de prática de troca de idéias de análise do trabalho não, pelo menos eu não tenho conhecimento” (Consultor A).

De vez em quando as pessoas também fazem parte de grupos por afinidades profissionais. Por afinidades pessoais, foram trabalhar no mesmo grupo, e atualmente continuam, mas por um caráter profissional, mais trabalho mesmo do que de investigação sobre a prática profissional (Consultor B).

A comunidade de prática pelo número de tempo em que permaneceu ativa, e pelos depoimentos positivos de seus participantes, passou a ser considerada modelo e ficou conhecida internacionalmente.

Há. E teve um dos encontros também que vieram pessoas dos EUA. Da Universidade que o [liderança principal] fez o PhD. Eles vieram com intuito de conhecer e pesquisar a nossa. Que era a mais estruturada que eles conheciam no mundo todo. Não tinha uma comunidade que demorasse tantos anos, durasse tanto e organizada. E teve dois ou três encontros que eles vieram para cá (Consultor B).

Este reconhecimento de grupos de pesquisa do exterior é um forte indicador de quanto esta comunidade marcou a atividade de consultoria e o como ela se tornou referência para outras comunidades.

7. Considerações Finais

As vantagens e os benefícios de uma comunidade de prática de consultores são muitas, porém, neste estudo, percebemos que as dificuldades enfrentadas por elas são variadas, com destaque para a pouca disponibilidade de tempo dos consultores, que realizam atividade intensiva, com prazos curtos. Percebeu-se que suas aspirações foram altas e suas reservas financeiras baixas, e isto resultou na prioridade para o trabalho, tornando as atividades da comunidade algo secundário.

Notamos que os fatores positivos que atuam como força propulsora das comunidades de prática citados no referencial teórico, como *background* diferenciado, abertura para troca de conhecimento, paixão e motivação para o aprendizado são limitados por outros fatores restritivos, muitas vezes contrários aos que foram citados anteriormente, tais como, competitividade, temor às críticas, conflitos de poder, que limitam o alcance de maiores benefícios. A reflexão sobre as dificuldades enfrentadas por esta comunidade pode levar futuras CdP a obterem maiores benefícios para o grupo, antecipando-se às dificuldades com soluções criativas.

Quanto às aspirações dos consultores que os motivaram a integrar a CdP, pode-se observar que as principais foram: a necessidade de aumentar o conhecimento na área de consultoria; a necessidade de padronizar as práticas de consultoria na região metropolitana de Recife/PE; e, o desejo de entrar para a área de consultoria através do contado e aprendizado com outros consultores.

Embora as dificuldades encontradas tenham sido muitas, os depoimentos também indicam que os benefícios foram vários, dentre eles está a mudança de postura dos consultores em suas práticas de consultoria, a organização de um rede de contato entre os consultores, sendo esta afetiva, mas que também proporcionou a realização de determinados trabalhos em grupo e o aumento do conhecimento na área de consultoria organizacional, principalmente sobre teorias interpessoais.

Ao fazermos um paralelo entre as aspirações e os benefícios obtidos, observamos que os consultores ampliaram seus conhecimentos sobre a prática de consultoria organizacional,

apesar deste compartilhamento de conhecimento não ter sido total; houve uma maior padronização da prática de consultoria em Recife/PE, a ponto dos clientes, segundo os entrevistados, distinguirem com clareza que consultor fez parte da comunidade, através da observação de suas práticas; e, a comunidade propiciou uma maior integração entre os consultores, possibilitando a realização de trabalhos em conjunto. Por fim, fica uma questão para futuros estudos: como aperfeiçoar o compartilhamento de conhecimento entre os consultores, uma vez que esses profissionais têm características pessoais que limitam este compartilhamento?

9. Referências

- ARGYRIS, Chris. **Intervention, Theory and Method: a behavioral science view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1970.
- _____, Chris.; SCHÖN, Donald A. **Theory in Practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- CÉSAR, Marcelo Barbosa. **Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo SEBRAE – GO nas empresas de micro e pequenos porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. A competência e aprendizagem organizacional. In: _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17-33.
- IPIRANGA, A. S. R.; AMORIM, M. A. A.; MOREIRA, M. V. C. Compartilhando Conhecimentos sobre os Arranjos Produtivos Locais: a história da Comunidade de prática da Rede NÓS. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 3., 2006, Porto Alegre. **Anais...: ANPAD**, 2006.
- MANCIA, Lídia T.S. **Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul /EA/PPGA, 1997.
- MAYWORM, M. **Comunidades de Prática: um estudo de caso baseado em Grupo de Usuários Java**. Disponível em: <<http://www.mayworm.com/comunidades/>>. Acesso em: 20 Jun. 2006.
- MERRIAM, S. Designing the study and selecting a sample. In: _____. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- _____, S.; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: **Coleção Harvard de Administração. Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999. Cap. 11, p. 248-256.
- MOURA, Guilherme L. “Somos uma comunidade de prática?”: um estudo de caso envolvendo aprendizagem e consultores organizacionais In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais eletrônicos: ANPAD**, 2004.
- SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- SCHMIDT NETO, Arnaldo. **A importância da consultoria na implantação de sistemas ERP: um enfoque em médias empresas industriais do Vale do Itajaí e Norte de Santa Catarina**. Race: Revista Administração Contabilidade e Economia, Joaçaba, v. 3, n. 1, p. 31-44, 2004.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002. p. 297-301, p. 436-440, p. 447-462.
- WENGER, E. C.; SNYDER, W.M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). **Aprendizagem Organizacional**. Tradução de Cásia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WOLFE, Donald M. Prefácio especial de Donald Wolfe. In: VALENÇA & ASSOCIADOS. **Consultores em ação:** uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional. Recife: Bagaço, 1995.

WOOD Jr., CALDAS, Miguel P. Rindo do que? Como consultores reagem ao humor crítico e à ironia sobre sua profissão. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v.12, n. 34. p. 83-101, 2005.

VALENÇA & ASSOCIADOS. **Consultores em ação:** uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional. Recife: Bagaço, 1995.