

**Área Temática:** Estudos Organizacionais (Aprendizagem Organizacional)

**Título do Trabalho:** Projeto Redes de Gestão e Serviços para uma Comunidade Solidária: Estamos diante de uma Comunidade de Prática?

**AUTORAS**

**EDILENE DE OLIVEIRA PEREIRA GARCIA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
edilene.garcia@metodista.br

**ARILDA SCHMIDT GODOY**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
arilda@mackenzie.com.br

**Resumo**

Este estudo tem como objetivo analisar os pressupostos fundamentais do projeto Redes de Gestão e Serviços para uma Comunidade Solidária, bem como as falas de alguns de seus integrantes, a fim de compreender se este grupo pode ser considerado uma comunidade de prática. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória inserida no paradigma interpretacionista. Foram coletados dois tipos de dados: os pressupostos fundamentais do projeto, levantados por meio de pesquisa documental, e as falas de quatro de seus integrantes - parceiros do projeto - que foram obtidas por meio de entrevista semiestruturada. Os resultados indicam que o projeto pode ser considerado uma comunidade de prática que está engajada no desenvolvimento socioterritorial. No âmbito do projeto a aprendizagem organizacional ocorre a partir da atuação em rede, seja internamente, seja na ação comunitária, por meio da socialização dos saberes. Considera-se ainda que as aprendizagens se efetivam em ambiente interdisciplinar, já que envolve diferentes atores com conhecimentos e experiências de naturezas diversas. Neste caso a aprendizagem organizacional passa a ser entendida enquanto processo que está sendo desenvolvido num espaço de emancipação, onde as ações educativas são reconhecidas e as trocas entre o saber popular e o saber científico são estimuladas e valorizadas.

**Palavras-chave**

Comunidade de Prática; Aprendizagem Organizacional; Extensão Universitária.

**Abstract**

This study aims to examine the fundamental assumptions of the project named Management and Services Networks for a Solidary Community, as well as the speeches of some of its members in order to understand whether this group can be considered a community of practice. This is a qualitative research which follows the interpretationist paradigm premises. Two types of data were collected: the fundamental assumptions of the project, obtained from documental research, and the speeches of four of its members - partners in the project - which were collected through semi-structured interview. The results indicate that the project can be considered a community of practice that is engaged in social and territorial development. Under the project organizational learning occurs from the network action, whether internally or in community action, through the socialization of knowledge. It is further considered that learning becomes effective in an interdisciplinary environment, since it involves actors with

different knowledge and experiences of various kinds. In this case, organizational learning is understood as a process that is being developed in an area of empowerment, where educative actions are acknowledged and exchanges between popular knowledge and scientific knowledge are encouraged and valued.

**Key-words**

Community of Practice; Organizational Learning; University Extension.

## Introdução

Pesquisadores brasileiros e internacionais que se dedicam ao campo de estudos da aprendizagem organizacional (AO) afirmam que o interesse por essa temática tem sido crescente. Consultas às bases de dados dos eventos da ANPAD, de reconhecidos periódicos brasileiros na área de administração (como RAE, RAUSP, RAC, O&S, RAM) e também às bases internacionais (EBSCO e PROQUEST) comprovam a grande quantidade de estudos que focam AO nos últimos anos. Antonello e Godoy (2011) mencionam a existência de 30 anos de literatura sobre o tema, sendo a década de 90, do século passado, o período que marcou o início da alavancagem dessa produção. Segundo as autoras, pessoas interessadas em AO nos dias de hoje encontrarão disponíveis uma série de trabalhos que têm como objetivo mapear a produção sobre o tema, não só em termos de quantidade como também do ponto de vista das diferentes disciplinas e escolas de pensamento. Também possibilitam aos pesquisadores encontrar referenciais teóricos, construtos já elaborados em estudos anteriores e lacunas que representam oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Antonello e Godoy (2011) consideram, com base em Dierkes e colaboradores (2001) e Easterby-Smith e Lyles (2003), que a AO pode ser estudada a partir de diferentes abordagens, quais sejam, a psicológica, a sociológica, a antropológica, a da ciência política, a histórica, a da economia e a da ciência da administração. Como se vê, a multidisciplinaridade é uma das características da AO como campo de estudos.

Este trabalho está apoiado numa das perspectivas da abordagem sociológica da AO, mais especificamente na perspectiva socioprática, e busca responder ao seguinte problema de pesquisa: o projeto Redes de Gestão e Serviços para uma Comunidade Solidária (denominado Projeto Montanhão) pode ser caracterizado como uma comunidade de prática? Para responder a esta questão desenvolveu-se uma pesquisa exploratória com o objetivo de analisar os pressupostos fundamentais do referido projeto bem como as falas de alguns de seus integrantes, a fim de compreender se este grupo pode ser entendido como uma comunidade de prática. Souza-Silva e Schommer (2008) afirmam que a comunidade de prática – conceito que emerge da abordagem socioprática da aprendizagem - é um dos campos férteis para as pesquisas em AO.

O artigo está organizado da seguinte forma: na primeira e na segunda seções articula-se o referencial teórico que orienta a investigação. Na primeira seção aborda-se conceitualmente a perspectiva socioprática da AO, enquanto na segunda é elucidada a noção de comunidade de prática utilizando principalmente a perspectiva de Souza-Silva e Schommer (2008). A terceira seção descreve a metodologia e a quarta é destinada à apresentação das características e objetivos do Projeto Montanhão. Na quinta seção são apresentados e discutidos os dados documentais e aqueles obtidos junto a alguns parceiros do projeto. Finalmente, na sexta seção, são apresentadas as considerações finais.

### 1. A perspectiva socioprática da aprendizagem organizacional

Ao discorrer sobre o crescente interesse dos pesquisadores pela temática da aprendizagem Souza-Silva e Schommer (2008) apontam que os contextos sociopráticos são campos que representam oportunidade para ampliar e qualificar conceitos. Os autores sustentam que a abordagem socioprática é rica para a compreensão aprofundada da AO. Além disso, segundo os autores, a literatura brasileira sobre essa abordagem é frágil e incipiente, o que torna relevante a produção de pesquisas a partir desta abordagem.

Na perspectiva socioprática o conhecimento é fruto das interações entre as pessoas, inclusive nos contextos profissionais a que estão vinculadas. Esta perspectiva compartilha da ideia encontrada em Antonello e Godoy (2011, p. 35) de que “a aprendizagem é socialmente

construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras”. A aprendizagem aqui não deve ser entendida apenas como um processo cognitivo; é coletiva e inseparável do intercâmbio da experiência (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008; GHERARDI, 1999). Nesta ideia está presente o conceito de prática de que tratam Gherardi e Nicolini (2001), para quem o saber e o fazer não são coisas separadas. Todas as atividades realizadas pelas pessoas são oportunidades de aprendizagem sejam elas formais, como aquelas desenvolvidas nas salas de aula e de treinamento, ou situações sociais casuais ou informais, visto que o que importa não é o lugar e a forma, mas “saber como ser competente num ambiente” (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 36).

Segundo a perspectiva sociológica a aprendizagem extrapola o nível individual, de que se ocupa a abordagem psicológica (DeFILLIPPI ; ORNSTEIN, 2003) para se tornar algo que acontece e é reproduzido nas relações sociais entre as pessoas, no cotidiano vivido (GHERARDI; NICOLINI, 2001). Enquanto o interesse da psicologia está predominantemente nos aspectos cognitivos da aprendizagem, que acontece na mente das pessoas, na esfera socioprática a ênfase migra para a aprendizagem que tem como *locus* as relações sociais entre os indivíduos engajados numa prática (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008). Não se trata de desmerecer a perspectiva individual-cognitivista, afinal, cada abordagem tem seu lugar na pesquisa científica, mas apontar que a abordagem socioprática parece compreender o processo de geração do conhecimento de uma forma mais ampla ao considerar a importância dos contextos sociais da aprendizagem pela prática (conhecimento tácito), além das situações formais e escolarizadas (conhecimento explícito) (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007). O que a visão socioprática defende é que a aprendizagem seja compreendida de uma maneira articulada entre o explícito e o tácito, o teórico e o prático, a ação e a reflexão, tudo isso, dentro de um contexto onde existem vários agentes interagindo o tempo todo (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008).

Por sua vez, Elkjaer (2003, p. 43) afirma que “a aprendizagem é uma atividade relacional e não um processo individual de pensamento”. Essa perspectiva desloca o *locus* do processo de aprendizagem da mente do indivíduo para focar a participação que nele se opera enquanto membro da organização onde está inserido e na qual a aprendizagem acontece. Ao analisar a teoria da aprendizagem social na literatura de AO, esta pesquisadora percebe que a questão é “o que as pessoas aprendem e como elas aprendem, bem como a relação entre o indivíduo e a organização”. Segundo ela, “a aprendizagem não é considerada uma atividade específica, delimitada e intencional. Ao contrário, é ubíqua e faz parte da atividade humana” (ELKJAER, 2003, p.43). Essa ubiqüidade faz com que não haja como escapar da aprendizagem. Neste sentido a autora concorda com Nicolini e Mezner (1995, p. 738) que afirmam que “a aprendizagem é um processo contínuo inerente às organizações”, sendo parte integrante da prática cotidiana da vida e do trabalho organizacional. Gherardi e Nicolini (2001) lembram que a aprendizagem organizacional é influenciada pelas microinterações que os indivíduos estabelecem com outros que exercem as mesmas profissões (comunidades de profissionais) e atividades (comunidades de prática). Duas razões para que isso aconteça são a transmissão de conhecimento e o compartilhamento de sentido relativo às situações vividas, que acontecem no interior dessas comunidades e nas relações que elas estabelecem com outras, conforme exposto no item a seguir.

## 2. Comunidades de prática: conceitos, características e pesquisas

A partir da abordagem socioprática da AO surge a ideia de comunidades de prática. Segundo Souza-Silva e Schommer (2008, p.109) o conceito de ‘comunidade de prática’ foi cunhado por Lave e Wenger em 1991, na obra *Situated Learning: Legitimate Peripheral*

*Participation*, e deve ser entendido como “grupos de pessoas que se juntam para se desenvolverem num domínio do conhecimento, vinculado a uma prática específica”.

De acordo com Lave e Wenger (1991) o que define uma comunidade de prática são as relações entre pessoas, atividades e mundo no decorrer do tempo e também na relação com outras comunidades de prática, as quais podem ser tangenciais ou sobrepostas. Essas relações que acontecem no interior da comunidade de prática fornecem o suporte necessário à interpretação e criação de sentido para as situações, sendo, portanto, uma condição intrínseca para a existência do conhecimento. Wenger e Snyder (2000, p. 139) entendem que as comunidades de prática são “grupos de pessoas informalmente ligadas por experiências e paixões compartilhadas”.

Gherardi e Nicolini (2000, p.10) se referem às comunidades de prática como “uma agregação informal (de pessoas) que é definida não só pelos membros, mas também pelas formas compartilhadas pelas quais eles desenvolvem o trabalho e interpretam situações”. Os autores esclarecem que nas comunidades de prática as relações sociais se formam ao redor das atividades e que as atividades se transformam por essas relações e pelas experiências das pessoas que as desenvolvem. Dessa forma, o conhecimento e as habilidades acabam formando a identidade de pessoa e dando a ela um lugar dentro da comunidade.

As comunidades de prática possuem peculiaridades que as diferem de grupos formais, times operacionais e *networks* informais. Wenger e Snyder (2000) sintetizam essas diferenças no quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Diferenças entre comunidades de prática e outros tipos de grupos

	Qual é o propósito?	Quem participa?	Qual é o tipo de vínculo?	Quanto tempo dura?
Comunidades de prática	Desenvolver as capacidades dos membros; construir e compartilhar conhecimento	Pessoas que se propõem voluntariamente	Paixão, compromisso e identificação com a <i>expertise</i> do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo funcionando
Grupo formal de trabalho	Entregar de um produto ou serviço	As pessoas que reportam para o gerente do grupo	Requisitos do cargo e metas compartilhadas	Até a próxima mudança organizacional
Time de projeto	Cumprir uma tarefa específica	Funcionários designados por um gerente	As etapas e metas do projeto	Até que o projeto seja completado
<i>Network</i> informal	Coletar e disseminar informações sobre negócios	Amigos e seus conhecidos	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem motivos para se manterem conectadas.

Fonte: (WENGER; SNYDER, 2000, p.142).

Neste quadro é possível verificar que as comunidades não devem ser confundidas com outros tipos de grupos que existem formalmente nas organizações, posto que divergem em propósito, formação e interesses. Essas diferenças podem ser melhor compreendidas ao se examinar as características das comunidades de prática expostas por Souza-Silva e Schommer (2008). Para esses autores as características que identificam uma comunidade de prática e a diferencia dos demais tipos de grupos podem ser classificadas em três elementos basilares: comunidade, domínio de conhecimento e prática, expostos no quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Características das comunidades de prática

1.	Nas comunidades de prática as adesões são voluntárias.
2.	As comunidades de prática são informais e auto-gerenciáveis.
3.	Nelas as pessoas colaboram reflexivamente.

4.	As pessoas compartilham experiências, conhecimentos e soluções para problemas ligados às suas práticas.
5.	É bom que existam laços de amizade entre os participantes para fomentar a confiança e a disposição para a partilha de conhecimentos.
6.	As pessoas aprendem umas com as outras, ampliando mutuamente seu repertório de experiências.
7.	As pessoas levam o conhecimento para seu próprio empreendimento.
8.	Os participantes devem ter paixão por se desenvolver em um domínio de conhecimento ligado a uma prática.
9.	Existe coesão e sentimento de identidade entre seus membros.
10.	As comunidades de prática referem-se a conteúdos e não a formas.

Fonte: a autora, com base em Souza-Silva e Schommer, 2008.

Esse conjunto de características pode ser interpretado como indicadores que denotam a existência de uma comunidade de prática. Por meio delas é possível também compreender porque as comunidades de prática geram aprendizagem organizacional. Souza-Silva e Schommer (2008, p. 110) reconhecem que isso só é possível porque as comunidades de prática promovem o multiassociativismo, porque a partilha de significados desenvolve os repertórios de experiências individuais e coletivas, ampliando as competências das pessoas e da organização como um todo e porque as pessoas partilham conhecimentos “intimamente ligados às suas práticas profissionais, e levam tais conhecimentos para suas organizações”.

Essa capacidade indelével das comunidades de prática de promover a AO oportunizou a criação de uma segunda vertente conceitual que associa comunidade de prática a projetos de consultoria organizacional. Wenger (1998), ele mesmo, é um dos incentivadores e praticantes dessa perspectiva. Sua obra “*Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*”, publicada em 1998, inaugura essa outra vertente. Os conceitos originais são “redefinidos” para tornar as comunidades de prática mais adaptáveis a competitividade no mundo dos negócios (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008). Essa abordagem “redefinida” das comunidades de prática oferece uma perspectiva prescritiva da qual as consultorias se apropriam e transformam em ferramenta de gestão que é vendida para o mercado. Nesse formato, os grupos formais das organizações podem ser considerados comunidades de prática (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008; MOURA, 2004). Passa a ser possível, então, encontrar comunidades de prática formalmente institucionalizadas, com estruturas formais, lideranças designadas, hierarquia, metas a serem cumpridas, indicadores de desempenho, formas de controle e manipulação e ligação direta com os objetivos organizacionais. Uma pesquisa rápida na base de dados da ANPAD permite encontrar artigos que abordam as comunidades de prática sob esta ótica, como por exemplo, o de Lima, Souza e Mendina (2010) que descreve o processo de implantação, funcionamento e gestão de comunidades de prática como ferramenta de AO na HP Brasil.

Embora se considere apropriado mencionar a existência dessas duas vertentes que conceituam comunidade de prática – a original e a prescritiva - não é objetivo aqui aprofundar este aspecto, pois este artigo toma como referência e está apoiado na vertente original do conceito de comunidade de prática.

Outro aspecto relevante a ser mencionado aqui diz respeito às pesquisas que têm sido realizadas no Brasil e no exterior acerca do tema. A revisão feita por Zacarelli (2011) oferece um mapeamento bastante completo. Segundo a pesquisadora, as publicações dos textos internacionais são iniciadas em 1998, mas a maior parte delas está concentrada entre 2006 e 2008. O início das publicações dos textos brasileiros ocorre em 2003 e alcança concentração no mesmo período que os internacionais. No ano de 2009 – período em que se encerra o levantamento – os estudos brasileiros superam aqueles realizados fora do país. É claro que o mapeamento de Zacarelli (2011) vai além da simples quantificação das pesquisas. Ele engloba também a origem dos trabalhos, os tipos de estudo – empíricos ou teóricos -, os níveis de

análise, temas e aspectos metodológicos, além de uma síntese dos ensaios teóricos – aspectos criticados e enaltecidos pelos autores. Trata-se, pois, de um importante referencial que possibilita aos pesquisadores uma visão geral dos estudos em comunidades de prática e a questão da aprendizagem, no período de 1998 a 2009. Zacarelli (2011) finaliza a análise que faz desses estudos apontando que em relação aos processos de aprendizagem em comunidades de prática, há ainda a possibilidade de aprofundamento. Para a pesquisadora, existem algumas dimensões que foram deixadas em aberto nesses textos, tais como: as características das comunidades, os elementos tanto internos quanto externos à comunidade de prática que determinam o processo de aprendizagem na perspectiva situada, as fronteiras das comunidades de prática e a relação delas tanto com as organizações das quais fazem parte quanto com as outras comunidades.

Assim como Zacarelli (2011), Souza-Silva e Schommer (2008) também destacam temas promissores para esses estudos no Brasil. O Quadro 3 lista as possibilidades enfatizadas pelos autores.

Quadro 3: Campos de estudos sugeridos com base na concepção de comunidades de prática

Tema	Descrição
Comunidades de prática e desenvolvimento sócio-territorial	Pesquisas que explorem como as comunidades de prática podem contribuir com o processo de aprendizagem em situações complexas, envolvendo distintos atores e interesses em experiências que visam a promover o desenvolvimento sócio-territorial.
Comunidades de prática na formação de gestores, professores e como meio de refletir sobre novas metodologias de ensino-aprendizagem	Pesquisas que avancem na compreensão da comunidade de prática como uma estrutura social ideal de promoção de aprendizagem e formação de gestores (públicos, privados, sociais) e professores, promovendo a reflexão sobre metodologias de ensino-aprendizagem.
Comunidades de prática e cultura organizacional	Pesquisas que aprofundem a questão de como as singularidades e o caráter intimista das comunidades de prática acabam por construir novos contornos à cultura organizacional.
Comunidades de prática, qualidade de vida no trabalho e aspectos emocionais	Pesquisas que explorem o papel das comunidades de prática não só orientadas para a absorção de competências técnico-profissionais, mas também capaz de integrar outros aspectos como a aprendizagem emocional e a promoção da saúde e qualidade de vida.
Comunidades de prática, abordagem sócio-prática da aprendizagem e estratégia como prática	Pesquisas que focalizem as práticas cotidianas na organização, observando como ocorrem os processos de aprendizagem e de construção das estratégias pelos praticantes da estratégia, no contexto das comunidades das quais participam.

Fonte: (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008, p.118).

Como se pode observar, as possibilidades de pesquisa que o campo das comunidades de prática oferece são amplas e variadas. Por outro lado, há que se considerar a identificação da comunidade de prática a ser pesquisada como uma etapa primordial que antecede a investigação propriamente dita. Para tanto, entende-se ser importante reconhecer e analisar suas características frente ao referencial teórico existente, como se fez no presente estudo.

### 3. Metodologia

Este é um estudo qualitativo elaborado a partir dos pressupostos do paradigma interpretacionista. Neste paradigma, a ação social deve ser compreendida no contexto em que está inserida. Ganham destaque a subjetividade, “a fidelidade em relação aos fenômenos, o respeito pela experiência de vida e a atenção aos finos detalhes do cotidiano” (SCHWANDT, 2006, p.194). Segundo Merriam (2002) pesquisas qualitativas descrevem como as pessoas compreendem e interagem com os fenômenos sociais e que significados eles têm para elas.

Retomando, a pesquisa aqui apresentada tem como objetivo compreender se o projeto Redes de Gestão e Serviços para uma Comunidade Solidária (Projeto Montanhão) pode ser considerado uma comunidade de prática, à luz da vertente original do conceito cunhado por Lave e Wenger (1991), e das características (indicadores) das comunidades de prática apontadas por Souza-Silva e Schommer (2008).

Para atender tal objetivo coletaram-se dois tipos de dados: os pressupostos fundamentais do projeto, levantados por meio de pesquisa documental, e as falas de quatro de seus integrantes os quais representam cada um dos parceiros do projeto (a Associação Padre Léo Comissari, o Grupo de Apoio à Economia Solidária, a Rede de Economia Solidária e a Universidade Metodista de São Paulo). Os parceiros da Associação, do GAES e da Rede foram entrevistados pela pesquisadora na sede da Associação. O parceiro da Universidade foi entrevistado nas instalações da instituição. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados. Para cada entrevista utilizou-se o mesmo roteiro semiestruturado, composto por nove perguntas. O roteiro foi elaborado pela pesquisadora à luz de Souza-Silva e Schommer (2008).

Na apresentação dos resultados os entrevistados são citados a partir de nomes fictícios, preservando as identidades verdadeiras: Ana, para a entrevistada da Associação Padre Léo Comissari, Gisele, para a representante do GAES, Renato, para o entrevistado da Rede de Economia Solidária e Úrsula para a entrevistada da Universidade Metodista. Reparem que as letras iniciais de cada nome correspondem às iniciais dos parceiros. Cada nome representa também o gênero da pessoa entrevistada.

Na análise de dados o mesmo referencial teórico que orientou a elaboração do roteiro de entrevista foi utilizado. Buscou-se realizar o cruzamento dos pressupostos do projeto e das falas dos sujeitos com as características que, segundo Souza-Silva e Schommer (2008), apontam para a existência de uma comunidade de prática. Esses indicadores já foram descritos no Quadro 2 deste texto. Percebe-se que são categorizados pelos autores em: comunidade, domínio do conhecimento e prática, embora eles não organizem o texto em torno de uma matriz que explicita tais categorias. Este modo de analisar os dados a partir de categorias é proposto por FLORES (1994). O autor esclarece que “as categorias podem estar predeterminadas ou emergir dos dados” (FLORES, 1994, p.71). No caso deste trabalho optou-se pela utilização das categorias já determinadas pela teoria.

No entanto, para se compreender e interpretar os resultados encontrados é importante uma breve apresentação do projeto objeto do estudo.

#### **4. Caracterização e objetivos do Projeto Montanhão**

A Rede de Gestão e Serviços para uma Comunidade Solidária (Projeto Montanhão) é um projeto de extensão universitária desenvolvido em parceria pela Universidade Metodista de São Paulo, a Associação de Promoção Humana e Resgate da Cidadania Padre Léo Comissari, o Grupo de Apoio à Economia Solidária (GAES) e a Rede de Economia Solidária, no bairro do Montanhão, na periferia de São Bernardo do Campo, no Grande ABC Paulista.

O Montanhão é um bairro da periferia de São Bernardo do Campo, caracterizado como um complexo de favelas. A população que lá vive está fortemente vinculada ao desemprego e ao empobrecimento que se instalou na região do ABC nas últimas décadas como consequência da globalização da economia. Segundo dados colhidos pela FAGES (2010) em fontes da Prefeitura de São Bernardo do Campo, o bairro Montanhão reúne cerca de 14,34% da população de SBC (112 mil pessoas). Aproximadamente 20,4% dos chefes de família não possuem renda; 6,87% ganham até 1 salário mínimo e 16,95% ganham até dois salários mínimos; 26% da população do bairro (29.200) são jovens entre 15 e 29 anos que estão sub ou desempregados. O Montanhão é área de risco permanente em períodos de chuva.

O Projeto Montanhão, iniciado ao final do primeiro semestre de 2009, reúne em grupo professores e alunos da universidade – a maior parte vinculada à Faculdade de Gestão e Serviços - pessoas ligadas à Associação Padre Léo, ao GAES e empreendedores sociais da Rede de Economia Solidária do Montanhão. Essa iniciativa tem como objetivo a troca de conhecimento entre os parceiros com vistas a ações que levem ao desenvolvimento e fortalecimento dos negócios locais e da própria Rede de Economia Solidária. A universidade atendeu ao chamado do GAES para compartilhar conhecimento na busca de soluções para as necessidades dos participantes da Rede.

Por se tratar de um projeto de extensão, a universidade tem também alguns objetivos específicos: envolver a comunidade educativa nas diversas fases da ação: diagnóstico, planejamento, implantação e avaliação; desenvolver um processo de iniciação científica e serviços comunitários junto aos estudantes e de formação contínua e responsabilidade social junto aos educadores; construir metodologia adequada às várias etapas do projeto e, do mesmo modo, um sistema de competências que concretize a autonomia dos sujeitos sociais da comunidade; organizar sistema de informações e monitoramento de processos que induzam ao desenvolvimento de novos projetos de trabalho e acúmulo de massa crítica universitária (FAGES, 2010).

Gattai e Bernardes (2011) contam que em seu primeiro ano de desenvolvimento o grupo do Projeto Montanhão esteve orientado em torno de três temas: economia e cultura da solidariedade, fomento e organização de empreendimentos e formação humana e tecnológica. As discussões que ocuparam o grupo foram no sentido de caracterizar a comunidade do Montanhão em relação à sua identidade cultural, às práticas solidárias locais e à identificação das necessidades dos empreendimentos. Feito isso, o grupo planejou ações de assessoria, capacitação e acompanhamento com vistas a desenvolver as práticas dos empreendimentos ligados à Rede de Economia Solidária, e da própria Rede.

A implantação dessas ações marcou, então, o início da segunda fase do projeto, no segundo semestre de 2010. Gattai e Bernardes (2011, p.261) mencionam que elas foram reunidas em quatro categorias: “desenvolvimento de Planos Empreendedores para os 22 empreendimentos que buscaram o GAES; abertura de um Banco Comunitário; criação de Microcrédito e Moeda Social; Participação no Fórum Municipal de Economia Solidária”. Além disso, o grupo decidiu criar e dar nome a cinco processos com o objetivo de viabilizar as ações: Universidade Ouvinte, Incubadora Social, Programa de Comunicação, Prêmio de Economia Solidária e Grupo Interdisciplinar de Capacitação.

Não se pretende aqui detalhar cada uma dessas ações, pois, em função dos objetivos deste artigo, considerou-se mais importante fornecer uma breve descrição que possibilite a contextualização dos pressupostos que as fundamentam e que têm a ver diretamente com o modo de ser do projeto e com as práticas de aprendizagem nele compartilhadas, conforme e se expõe a seguir.

## **5. Apresentação e Análise dos Resultados**

Ao iniciar este tópico é importante descrever sucintamente as pessoas entrevistadas. Ana coordena a Associação Padre Léo há 14 anos. É de origem italiana e possui curso de magistério feito na Itália. Gisele trabalha no GAES há 9 anos, onde é responsável pelas atividades de microcrédito. Possui curso superior de Tecnologia em Processamento de Dados. Gisele nos conta que sempre esteve envolvida com os projetos sociais que acontecem no Montanhão. Renato é morador do Montanhão desde que chegou do Piauí, há muitos anos. No bairro construiu e criou sua família. É empreendedor local. Possui um mercado há 14 anos. Ele estudou até o ensino médio. Renato é um dos fundadores da Rede de Economia Solidária do Montanhão. Úrsula é professora nos cursos de Gestão Tecnológica da Universidade

Metodista há 2 anos. Hoje ela cursa Mestrado em Administração de Empresas na própria instituição. Ela conta que ao participar do Projeto Montanhão se apaixonou tanto pelo tema da extensão universitária que decidiu construir seu projeto de pesquisa em torno disso.

Agora que os entrevistados foram devidamente apresentados, será feita a descrição e análise dos achados desta pesquisa. Como dito anteriormente recorreu-se, durante o processo analítico, a Souza-Silva e Schommer (2008) que elencam dez características que identificam uma comunidade de prática a partir de três categorias basilares: comunidade, domínio de conhecimento e prática. É possível perceber no texto desses autores que, ao discorrerem sobre os indicadores que se relacionam a essas categorias, não o fazem de forma sistematizada ou matricial. Preferem uma narrativa que leva a entender que não há separação entre as categorias; que elas estão interligadas, bem como os indicadores, e que é na relação entre elas que se dá a comunidade de prática. O formato escolhido pelos autores serviu também de referência na apresentação e escrita desta pesquisa que busca promover a interconexão entre os dados documentais sobre o projeto, as entrevistas dos participantes e o referencial teórico que define a noção de comunidade de prática.

Segundo Souza-Silva e Schommer (2008) nas comunidades de prática as adesões são voluntárias e as pessoas precisam ter paixão por se desenvolverem em um domínio do conhecimento ligado a uma prática específica. No caso do Projeto Montanhão observa-se que, quem participa dele, tanto da parte da universidade, quanto dos demais parceiros o faz voluntariamente.

Esse aspecto da participação dos atores aparece explicitamente nas entrevistas com os parceiros. Ana afirma que *“o pessoal entra e sai do projeto na hora que acha conveniente. Não existe nenhuma obrigatoriedade. A participação é voluntária.”* Como empreendedor e participante do projeto, Renato é um exemplo do que afirma Ana. Ele conta que sua motivação para participar é o conhecimento que ele adquire. Segundo seu depoimento *“a gente acaba enxergando um pouco mais”*. Ele se diz um apaixonado pelo tema da Economia Solidária e que por isso não se importa em *“dar seu tempo de graça”*. Úrsula, por sua vez, se diz motivada a participar pela vontade de *“levar um pouquinho para fora dos muros da universidade algo tão rico que a gente tem aqui dentro, que podem ser soluções ou não. Algo que não está acabado, que precisa ser refletido”*. Úrsula acredita que os parceiros do Projeto participam voluntariamente. Ela afirma que do ponto de vista dos professores *“todos tinham a opção de não estar no primeiro momento. Então, todos os que estavam ali optaram por estar”*. Acrescenta que percebe alguma diferença entre eles no sentido do comprometimento no desenvolvimento das ações:

*Aquela coisa, tipo, ah, eu me envolvo, mas até certo ponto. O que eu posso oferecer vai até aqui e pronto, acabou. Sem muito comprometimento [...] mas o que foi feito, foi feito de uma forma muito legal. [...] este resultado é importante, porque, todos tinham a possibilidade de não estar ali, se não quisessem estar.*

Quanto a si mesma Úrsula diz que o projeto reafirmou o seu lado solidário. Ela conta que se perguntava: *estou aqui por que eu quero realmente?* E responde:

*... o que observei várias vezes é que eu estava ali porque queria realmente. Independente das outras pessoas. Independente das condições. Várias vezes eu fui sem recursos, sem respaldo e por conta própria. No sentido: não vai ter reembolso, você vai? Vou. É num horário fora do seu expediente de trabalho. Você vai? Vou.*

Úrsula pondera que o retorno obtido com o trabalho era muito gratificante para ela. O depoimento de Úrsula é coerente com aquilo que menciona Gisele em sua entrevista: *“[...] muitos professores da universidade abraçaram essa causa e vinham pra cá mesmo sem ter horas pra cumprir. [...] vinham voluntariamente porque percebiam que algo estava mudando. Era uma troca muito legal, muito interessante”*. Essa fala de Gisele é confirmada, mais uma vez, nas palavras de Úrsula quando diz *“[...] no decorrer do projeto eu fui me apaixonando. Eu fui vendo o quanto que a universidade pode contribuir na transformação social a partir*

do seu produto final, que é essa questão do conhecimento, de gerar conhecimento, observar esse conhecimento na prática”. Gisele acrescenta que a presença e o entusiasmo da universidade fez diferença na motivação dos empreendedores para participar do projeto:

*...uma coisa que eles conseguiram fazer e que nós sempre tivemos dificuldade é tirar os empreendedores do seu empreendimento para virem aqui. E isso eles conseguiram. Cativar os empreendedores pra estar vindo aqui, buscar informação... [...] vinham semanalmente pra cá.*

Ela relata que antes da presença da universidade o GAES já havia tentado essa aproximação, mas os empreendedores não se interessaram muito. Ao ser indagada sobre as possíveis razões para tal desinteresse, Gisele afirma que trabalhar com Economia Solidária é um processo demorado. As pessoas não abraçam essa causa “de cara”. A narrativa de Gisele leva a crer que o nível de interesse pelo tema ao qual uma comunidade de prática se dedica pode variar de participante para participante, e se modificar com o passar do tempo.

Outro ponto importante, apontado na literatura, diz respeito à participação voluntária na comunidade de prática incluindo a ideia de que as pessoas têm liberdade para entrar e sair do grupo segundo seu próprio interesse. Esse movimento também acontece no Projeto Montanhão e é explicitado nas palavras de Gisele quando diz que

*...já teve empreendimento que saiu, voltou, porque acabou percebendo que falta, né. [...] teve empreendimento que voltou, teve empreendimento que realmente saiu, não quis saber. Tem empreendimento que quando criou sua autonomia financeiramente ele realmente também se desligou.*

Para Gisele a participação depende do interesse que liga o empreendedor ao grupo. Existem casos em que o interesse está no retorno financeiro. Se a participação no grupo de algum modo direciona para um ganho financeiro para o empreendimento, o empreendedor fica. Se não, ele sai. “Isso é uma questão de cultura,” aponta Gisele. Quando perguntada se essa liberdade de entrar e sair voluntariamente são uma característica do projeto, ela afirma que sim.

*É livre. Nós trabalhamos a autogestão. Como trabalhamos muito essa questão da autonomia mesmo dos empreendimentos, né, a questão da autogestão - não tem patrão, não tem empregado - a mesma relação a gente faz com eles. A adesão é livre. Você entre e sai à hora que você quiser.*

Gisele considera importante praticar com os empreendedores os mesmos valores que precisam ser desenvolvidos neles. “A gente procura aplicar para que eles possam entender melhor”, afirma Gisele. Esse apontamento de Gisele tem conexão também com outro indicador mencionado por Souza-Silva e Schommer (2008), o de que as comunidades de prática são informais e autogerenciáveis.

De acordo com Souza-Silva e Schommer (2008) nas comunidades de prática as pessoas colaboram reflexivamente, compartilham experiências, conhecimentos e soluções para problemas ligados às suas práticas. Em relação a este quesito, Gattai e Bernardes (2011) informam que fazem parte do projeto encontros periódicos entre os parceiros para compartilhamento de conhecimentos. As pessoas são estimuladas a apresentar seus negócios, relatar os avanços, as dificuldades e a refletir sobre as características da economia solidária, sobre a permanência desse processo na comunidade local e seu impacto na vida dos participantes. Essas reuniões são mediadas por um representante da universidade que tem o papel de estimular as falas, sintetizar as discussões, num esforço dirigido à reflexão sobre os temas que foram agendados para o encontro. Os participantes são estimulados a relatar não só os aspectos práticos de seus negócios. O relato de como se sentem diante dos desafios do dia-a-dia em relação aos seus empreendimentos também ganham espaço nas conversas, constituindo parte da pauta de ajuda e trocas mútuas entre essas pessoas. Ana observa que as pessoas que participam do projeto “trocam bastante experiências entre si, bastante conhecimento. A universidade tanto ensina quanto aprende e os demais parceiros também, aprendem, mas também ensinam”. Quanto ao compartilhamento de experiências Gisele se refere aos empreendedores dizendo que

*...eles dão muitas dicas. Isso também a universidade nos ajudou bastante, porque a gente não tem muito essa dinâmica, né. Eles sempre eram puxados nas reuniões: fulano fala o problema que você enfrentou, pra que determinado empreendimento não passe por aquilo. Então eles acabavam trocando, né, as experiências, tanto as boas quanto as ruins.*

Nesse mesmo sentido, Renato aponta que as reuniões do grupo são espaço para troca de experiência: “*Eu explico o que eu faço o outro fala, eu faço assim, e a gente acaba ajudando uns aos outros, apesar dos comércios serem diferentes. [...] um acaba tendo a noção de como o outro toca o seu comércio*”. Renato cita que é comum que pessoas se interessem pelo projeto como um lugar onde encontrarão apoio para suas dificuldades, as quais “*nem sempre têm a ver com dinheiro, mas com ideia*”. Renato afirma que o que tem aprendido no projeto tem levado para a prática, especialmente nesse momento em que ampliou seu negócio. Sobre o aspecto da reflexão como um elemento presente no Projeto, Úrsula conta sua experiência pessoal que, quando analisada à luz dos pressupostos do projeto apresenta absoluta coerência:

*...a partir da participação no Projeto eu comecei a observar esse lado, assim, de transformação social e não simplesmente assistencialismo... É claro que num primeiro momento, se o cara tá com fome você tem que dar um prato de comida, pra depois começar a conversar. Mas, assim, eu procuro enxergar a extensão muito mais além disso. De realmente trabalhar com as pessoas para que eles sejam os agentes no processo. [...] o produto maior que a universidade tem é essa questão de reflexão. Você levar as pessoas a refletirem. E a partir disso cada um segue o seu caminho, né. Eu acho que essa é a questão mais importante. A maior contribuição da universidade.*

Souza-Silva e Schommer (2008) também destacam que é bom que existam laços de amizade entre os participantes para fomentar a confiança e a disposição para a partilha de conhecimentos.. Uma situação interessante mencionada por Gisele é que as trocas de conhecimento e experiência entre os parceiros não acontecem somente no momento das reuniões. Acontecem também em encontros mais festivos, como bingos, jantares, festas, que são protagonizadas pelo grupo. Isso faz lembrar de Antonello e Godoy (2011, p.36) que ressaltam que “todas as atividades realizadas pelas pessoas são oportunidades de aprendizagem”. Talvez por ser um dos empreendedores da Rede, Renato sente na pele, na prática, a dimensão e o papel da amizade dentro do grupo. Ele afirma que as reuniões fortalecem os laços de amizade e geram confiança entre os empreendedores, inclusive para realizarem negócios entre si. Ele declara: “*eu já usei o CNPJ de um outro empreendedor quando eu não tinha o meu. Quem é que empresta seu nome pro outro sem que tenha confiança?*” Gisele, por sua vez, afirma que a amizade e a confiança são pontos que estão sendo trabalhados bastante com os empreendedores. A ideia da concorrência ainda está presente entre eles. Mas isso está melhorando na medida em que compreendem que entre eles não existe concorrência, existem parcerias. Gisele acredita que essa dificuldade seja uma questão cultural, pois nem todos compreendem ainda o conceito de economia solidária, mas percebe que isso está melhorando. Ana concorda com Gisele sobre o fato de que compreender e praticar o conceito de economia solidária demanda um tempo grande. Mas ela acredita que no Projeto Montanhão os laços de amizade e confiança tem se estreitado com o tempo, o que facilita o compartilhamento de conhecimento. A compreensão de Úrsula não é diferente da de Gisele:

*Não se pode dizer que ali eles são amigos. Até porque amizade é um conceito que precisa ser discutido. Acho que tem sim um movimento de cooperação, mas, por exemplo, em empreendimentos do mesmo ramo você ainda percebe uma certa rivalidade. Por exemplo, dois mercados. A gente percebia uma resistência em relação a colocar todas as informações.*

Mas, Úrsula acredita que a convivência entre o grupo pode fazer melhorar a questão da confiança. Voltando à entrevista com Gisele, sobre o aspecto da confiança, ela cita a Moeda Social que circula entre os empreendimentos que fazem para da Rede de Economia Solidária como uma ação que ajudou a criar laços de confiança entre os empreendedores. Ela diz:

*[...] com esse vínculo, então, eles começaram a trocar mais as experiências porque como eles tinham uma moeda social que só era aceita naqueles empreendimentos, então eles começaram a utilizar mais o serviço dos próprios integrantes da rede então isso acabou juntando um pouco mais.*

A fala de Gisele indica que a Moeda Social funciona como um mecanismo que confere ao grupo sentimento de identidade e de pertença, que, segundo Souza-Silva e Schommer (2008) também são indicadores da existência da comunidade de prática.

Para Souza-Silva e Schommer (2008) as pessoas aprendem umas com as outras, ampliando mutuamente seu repertório de experiências e levam esse conhecimento para seu próprio empreendimento. Neste quesito, Gisele conta que o Projeto Montanhão representa uma união de saberes,

*...porque a gente sempre trabalhou com os empreendimentos, mas não tem essa formação parte técnica [...] e a universidade tem esse papel, porque eles têm a ferramenta, a técnica. Foi uma troca de experiência, na verdade, porque nós temos a prática e a universidade o conhecimento técnico.*

Quanto a essa troca, Úrsula, por sua vez, afirma que no decorrer do projeto,

*[...] a gente foi por vezes testado em relação ao conhecimento. Nós tivemos momentos de reuniões com os empreendedores em que nós começamos a discutir o que eles tinham dificuldade e interesse em saber, por exemplo, em relação aos processos gerenciais dos negócios deles. Então, nesse momento os alunos fazem pesquisa para levar algumas respostas, os docentes levam alguma teoria, mas sempre com esse cuidado de observar com quem que nós estamos falando, e o que eles já sabem e quais são as curiosidades deles.*

A fala de Ana segue o mesmo caminho que as de Gisele e Úrsula. Para ela

*...enquanto a Associação tem um conhecimento prático e a Universidade tem o conhecimento técnico. E um precisa do outro. Numa reunião que tivemos ficou claro que tanto a universidade precisava de um campo prático para exercitar seus conhecimentos quanto a Associação precisava de um parceiro que tivesse conhecimento técnico para sistematizar suas práticas.*

Ana define essa como a principal vantagem que vê no projeto: “a universidade poder trazer um conhecimento que sistematiza as ações práticas de quem participa dele, que organiza”. As narrativas de Gisele e Úrsula remetem ao que afirmam Souza-Silva e Schommer (2008) sobre o objetivo da comunidade de prática de promover o desenvolvimento num domínio do conhecimento, vinculado a uma prática específica. Pode-se também conectar a esse indicador um dos pressupostos do projeto que é

*[...] os empreendedores atendidos, além dos participantes do GAES têm o compromisso de repassar o conhecimento que adquiriram às pessoas que desejem abrir novos pequenos negócios no Montanhão. Conhecimento esse desenvolvido, tanto por meio da administração do negócio, como elaborando o plano de negócios do empreendimento (GATTAI; BERNARDES, 2011, p.17).*

Faz parte desse processo o registro das histórias dos empreendimentos e das ações de desenvolvimento por que passaram. Esses registros ficam arquivados na Associação Padre Léo Comissari e são disponibilizados para consulta especialmente para os novos empreendedores. Entende-se que esse cuidado com a gestão do conhecimento é necessário e importante para a continuidade do desenvolvimento dos empreendimentos naquela localidade.

Para Souza-Silva e Schommer (2008) numa comunidade de prática deve haver coesão e sentimento de identidade entre seus membros. Este indicador pode ser relacionado a outro pressuposto do Projeto Montanhão citado por Gattai e Bernardes (2011): o nivelamento dos conhecimentos dos agentes locais em relação à região, à comunidade e às ações que podem ser realizadas para a melhoria da qualidade de vida por meio da economia solidária. Entende-se que este nivelamento de conhecimento é importante para possibilitar a interlocução entre os participantes e o respeito às suas diferentes visões da realidade, o que resulta no sentimento de pertencimento de cada um em relação ao grupo e à comunidade local. Renato cita um dos momentos em que este nivelamento foi trabalho e elogia a dinâmica desenvolvida pelos

professores: “*um dia separaram a gente em grupo e uns eram capitalistas e outros eram da economia solidária. Aí a gente acabou enxergando o outro lado. Pouca gente enxerga o outro lado, que hoje nós estamos voltados para os capitalistas*”. Percebe-se nessa fala de Renato que a dinâmica da qual participou reforçou seu entendimento das diferentes visões do mundo e do papel da economia solidária no sistema atual. Ana, por sua vez, reforça que nas conversas que tem com as pessoas que participam do Projeto ela identifica o sentimento de pertença que lhes é peculiar. Outra ação que não foi comentada pelos entrevistados, mas que no material documental é considerada importante para a coesão e a identidade do grupo diz respeito à participação nos Fóruns de Economia Solidária, patrocinados pela Prefeitura local. Esta ação é considerada de grande importância para a Rede, pois “É um momento que propicia o surgimento de novas redes, as existentes se fortalecem e se fazem conhecer por outras” (GATTAI; BERNARDES, 2011, p.269).

O último indicador aponta que as comunidades de prática referem-se a conteúdo e não à forma (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008). A esse respeito o Projeto Montanhão tem como pressuposto que as características culturais dos empreendimentos sejam preservadas e as ações implantadas não constituam pacotes prontos de soluções gerenciais. “O papel do pesquisador que atua na assessoria não é de desconstrução de um processo negocial que já vem ocorrendo ao longo do tempo, mas sim de auxiliar o empreendedor a ter clareza com relação às suas forças e fraquezas, fortalecendo aquelas e diminuindo essas” (GATTAI; BERNARDES, 2011, p.16). Úrsula confirma esse pressuposto ao dizer que:

*[...] no início, no começo das discussões a proposta sempre foi essa de você traçar não levando um pacotinho pronto e desconsiderando o contexto e as pessoas. Mas foi a partir da curiosidade deles trazer algum aporte teórico, ou algumas discussões de reflexão não levando, olha isso é assim pronto e acabou. Não. Levando alguns modelos pra que eles realmente desenvolvessem e se tornassem agentes da transformação que eles precisam resolver na vida deles. [...] por todo o projeto a gente tocou muito essa questão: olha, nós não estamos aqui para entregar nada. Nós queremos desenvolver algo juntos e quando a universidade não estiver mais aqui, que você seja capaz de seguir com esse projeto.*

Como dito anteriormente, o texto de Souza-Silva e Schommer (2008) menciona as categorias comunidade, domínio de conhecimento e prática com sendo aquelas em que se concentram os indicadores que sinalizam para a existência de uma comunidade de prática. Esses autores entendem que não há separação entre as categorias; que elas estão interligadas, bem como os indicadores, e que é na relação entre elas que se dá a comunidade de prática. Verificou-se nos relatos coletados com os entrevistados que todos os indicadores mencionados por Souza-Silva e Schommer (2008) estão presentes no Projeto Montanhão. Somado a esse referencial, quando se retorna ao Quadro 1 deste texto, em que Wenger e Snyder (2000) comparam as comunidades de prática com outros tipos de grupos, observa-se que tanto no propósito, quanto na participação, no tipo de vínculo, como na duração, o Projeto Montanhão se identifica com a comunidade de prática.

Diante desses argumentos e dos dados descritos e analisados considera-se que o Projeto Montanhão pode ser entendido como uma comunidade de prática. Especificamente, é uma comunidade de prática engajada no tema do desenvolvimento socioterritorial, conforme mencionam Souza-Silva e Schommer (2008) no Quadro 3 apresentado.

Cabe e é importante ainda reforçar que a dinâmica que deu origem e mantém em funcionamento a comunidade de prática Projeto Montanhão se assemelha àquela a que se referem Lave e Wenger (1991) na vertente original.

## 5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar os pressupostos fundamentais do projeto Redes de Gestão e Serviços para uma Comunidade Solidária (Projeto Montanhão), bem como

as falas de alguns de seus integrantes, a fim de compreender se este grupo pode ser considerado uma comunidade de prática. O que motivou a sua realização foi o fato de que a literatura aponta as comunidades de prática como campos férteis para o estudo da AO. A partir do referencial bibliográfico utilizado identificou-se que existem duas vertentes para o estudo das comunidades de prática. A primeira, denominada “original”, foi cunhada por Lave e Wenger, em 1991, e considera a comunidade de prática como um conjunto de pessoas que se reúnem para desenvolver conhecimento mútuo, reflexivo e colaborativo sobre uma prática específica. A segunda, rotulada de “prescritiva”, é uma versão conceitualmente redefinida por Wenger, a partir de 1998, para tornar a comunidade de prática uma ferramenta de gestão mais adequada ao mundo dos negócios. Algo que se mostra promissor para os profissionais de consultoria empresarial.

Ao analisar o Projeto Montanhão, à luz dos conceitos inerentes a primeira vertente, examinar os documentos que descrevem o projeto, bem como as falas de alguns sujeitos que dele fazem parte, representando os parceiros envolvidos, chega-se à conclusão de que o Projeto Montanhão possui as características necessárias para que se possa considerá-lo uma comunidade de prática que está engajada no desenvolvimento socioterritorial.

E o que isso representa para as pesquisas no campo da AO?

Comunidades de prática como o Projeto Montanhão oportunizam o estudo da AO sob o ponto de vista da atuação em rede, seja internamente ao projeto, seja na ação comunitária, por meio da socialização dos saberes. Propicia também o estudo da AO na perspectiva interdisciplinar, já que envolve diferentes atores com conhecimentos e experiências de diferentes naturezas. Oportuniza olhar para a AO como algo que pode ser desenvolvido num espaço de emancipação, onde os processos educativos são reconhecidos e as trocas entre o saber popular e o saber científico (saber local e saber acadêmico) são estimuladas e valorizadas. E, finalmente, porque propiciam estudar a AO num meio em que os processos se estabelecem como trocas não monetarizadas, o que é algo, no mínimo, diferente.

## Referências

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.31-50.
- ELKJAER, B. Social learning theory: learning as participation in social process. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p. 38-53.
- DeFILLIPPI, R.; ORNSTEIN, S. Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p.19-37.
- DIERKES, M. et al. (Org.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- FAGES. **Relatório parcial do projeto de extensão universitária rede de gestão e serviços para uma comunidade solidária**. Elaborado pela equipe do projeto. 2010.
- FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.
- GATTAI, S.; BERNARDES, M.A. Reflexões sobre o projeto de extensão universitária: Redes de Gestão e Serviços para uma Economia Solidária: a presença da universidade em processos de fortalecimento de negócios inclusivos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v.2, n.1, p.247-275, jan/jul 2011.

- GUERARDI, S. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? **Organization Studies**, v.20, n.1, p.101-124, jan./1999.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p.35-60.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The organizational learning of safety in communities of practices. **Journal of Management Inquiry**, v.9, n.1, p.7-18, 2000.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LIMA, J.J.M.; SOUZA, Y.S.; MENDINA, H.J.C. Comunidades de prática como ferramenta de aprendizagem organizacional: um estudo de caso sobre comunidades de prática na HP Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD ROM.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MOURA, G. L. Somos uma comunidade de prática? Um estudo de caso envolvendo aprendizagem e consultores organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Atibaia, **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.
- NICOLINI, D.; MEZNAR, M. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v. 48, n.7, p.727-746, jul./1995.
- SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.) **O planejamento da pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006. p. 193-217.
- SOUZA-SILVA, J.C.; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Organização & Sociedade**, v.15, n.44, p.105-127, jan./mar./2008.
- SOUZA-SILVA, J.C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. **Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.3, p.53-65, jul./set./2007.
- WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, v.78, n.1, p.139-145, 2000.
- WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- ZACARELLI, L. M. **Narrativas de aprendizagem em uma comunidade de prática**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.