

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

CARLOS ROBERTO THIENGO BOTELHO

**Análise de um Projeto de Capacitação Empresarial
sob a perspectiva das Comunidades de Prática**

Rio de Janeiro

2008

CARLOS ROBERTO THIENGO BOTELHO

**Análise de um Projeto de Capacitação Empresarial
sob a perspectiva das Comunidades de Prática**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.
Orientador: Professor Doutor Lamounier Erthal Vilela

Rio de Janeiro

2008

CARLOS ROBERTO THIENGO BOTELHO

**Análise de um Projeto de Capacitação Empresarial
sob a perspectiva das Comunidades de Prática**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Lamounier Erthal Vilela
Universidade Estácio de Sá

Professor Doutor Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Universidade Estácio de Sá

Professor Doutor César Augusto Miranda Guedes
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

À minha esposa Ingrid, amor
da minha vida, fonte de
inspiração e exemplo de
dedicação.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Lamounier Erthal Vilela, pela orientação, confiança, apoio e incentivos fundamentais à realização deste trabalho, bem como do Curso de Mestrado. E por ter acreditado neste estudo desde o seu início, por colocá-lo no trilho certo, pela dedicação, pela exigência, pela sabedoria e pelo profissionalismo.

Agradeço ainda ao Professor Doutor Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, pela importância para mim de sua análise rigorosa e afetuosa de cada capítulo, as sugestões, os esclarecimentos e os comentários sempre oportunos e que espero ter sabido aproveitar.

Agradeço a Professora Doutora Isabel de Sá Affonso da Costa, sempre atenciosa e buscando comigo o melhor caminho para o desenvolvimento da minha dissertação.

Aos Professores do Mestrado pelo incentivo e pelas orientações diretas e indiretas, muitas decisivas, na realização deste trabalho.

Aos funcionários do Mestrado pelo apoio administrativo e incentivo à realização deste trabalho.

Aos colegas da turma, pelo convívio e companheirismo durante a realização do curso.

Aos meus gurus Antônio e Cipriano pelo incentivo na realização deste Mestrado.

Aos meus sogros Clodomiro e Isabella Canedo pelo apoio total à realização deste Mestrado e pela importante contribuição na confecção desta dissertação.

Um agradecimento muito, muito especial à minha esposa Ingrid, por ter incentivado e compreendido a importância deste estudo.

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi o de avaliar, sob a perspectiva de Comunidades de Prática, os resultados de um projeto de capacitação empresarial, oferecido a empresários de micro e pequenas empresas, no Estado do Rio de Janeiro. Através da comparação entre as abordagens teóricas e as práticas pesquisadas, esperou-se identificar se o projeto de capacitação empresarial propiciou a criação dessas Comunidades. As abordagens teóricas tiveram como base o aprendizado em ambientes sociais, mais precisamente em Comunidades de Prática, cujo conceito foi desenvolvido por Wenger (1998, 2000), instituindo-as como fontes de participação, aprendizado e identificação. A pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas a coordenadores do projeto e questionários aplicados aos empresários. A cidade de Cabo Frio, uma das regiões selecionadas para abrigar o projeto, foi a que ofereceu um melhor ambiente para o surgimento de Comunidades de Prática. Ao se analisar essa capacitação empresarial pela perspectiva dessas Comunidades, conclui-se que o projeto revela um domínio de uma razão meramente instrumental, que não permitiu aos participantes descobrirem como esse projeto poderia desenvolver interesses comuns no aprendizado e, principalmente, na aplicação do conteúdo do curso.

Palavras-chave: Aprendizagem. Comunidades de Prática. Empreendedorismo.

Grupos de Trabalho.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to evaluate, from the perspective of the Communities of Practice, the results of a business developed project offered to businessmen of micro and small companies, in the Rio de Janeiro state. Through the comparison between the theoretical approach and the practices researched, it was expected the identification if the business developed project that could foster the creation of such communities. The theoretical approaches have as foundation, the social environments learning, more specifically in Communities of Practice, which concept was created by Wenger (1998, 2000), instituting them as sources for participation, learning and identification. The field research was conducted through interviews with project coordinators and questionnaires distributed to entrepreneurs. The city of Cabo Frio, one of the regions selected to host the project, was the one that offered the best environment for the Communities of Practice emerge. When analyzing the business capacities project from the perspective of those communities, it was observed the predominance of an instrumental reason and purpose that did not allow the participants to uncover how this project could potentially develop the common interests in the learning process and mainly in the practical application of the contents of the course.

Key words: Learning, Communities of Practice, Entrepreneurship, Work groups.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Nº	FIGURA	P.
1	Elementos da Teoria Social do Aprendizado	26
2	Teoria Social do Aprendizado	29

LISTA DE TABELAS

Nº	TABELA	P.
1	Taxa de mortalidade das empresas por Região de 2000 a 2002	15
2	Diferentes áreas do empreendedorismo e da educação empreendedora	21
3	Formas tradicionalmente presentes de geração de conhecimento e inovação nas organizações	28
4	Dimensões da Comunidade de Prática	39
5	Tópicos relevantes na análise das Comunidades de Prática	46
6	Estágios de desenvolvimento e as respectivas atividades neles desenvolvidas	51
7	Interligação referencial teórico – perguntas 1 a 12	62
8	Interligação referencial teórico – perguntas 13 a 24	63
9	Tabulação dos resultados dos questionários dos participantes do Rio de Janeiro, em percentual	80
10	Tabulação dos resultados dos questionários dos participantes de São Pedro da Aldeia, em percentual	83
11	Tabulação dos resultados dos questionários dos participantes de Cabo Frio, em percentual	85
12	Tabulação dos resultados dos questionários dos 23 empresários pesquisados, de todas as regiões, de um total de 30 participantes, em percentual	89

LISTA DE GRÁFICOS

Nº	GRÁFICOS	P.
1	Participação do total dos participantes no primeiro grupo de perguntas (1 a 12 – O projeto)	90
2	Participação do total dos participantes no segundo grupo de perguntas (13 a 23 – Comunidades de Prática)	91

SUMÁRIO		P.
1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	COMUNIDADES DE PRÁTICA E A TEORIA SOCIAL DO APRENDIZADO	25
2.2	A TEORIA DAS ESTRUTURAS SOCIAIS E A TEORIA DE EXPERIÊNCIA SITUADA	29
2.3	TEORIA DO APRENDIZADO SITUADO	32
2.3.1	Princípios da Teoria de Aprendizado Situado	33
2.4	APRENDIZADO EM GRUPO	31
2.5	ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM	34
2.6	COMUNIDADES DE PRÁTICA	34
2.6.1	Conceitos a respeito das Comunidades de Prática	35
2.6.2	Conceito de prática	40
2.6.3	Criação de Comunidades de Prática	43
2.6.4	A participação nas Comunidades de Prática	45
2.6.5	Comunidades de Prática e a aprendizagem	47
2.6.6	Comunidades de Prática e o conhecimento	49
2.7	EMPREENDEDORISMO	52
2.7.1	Empreendedor: uma oportunidade de mercado	52
3	METODOLOGIA	56
3.1	ESCOLHA DOS PARTICIPANTES	58
3.2	COLETA DE DADOS	59
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS	61
4	RESULTADOS	65
4.1	ANÁLISE DO PROJETO SEGUNDO A PERSPECTIVA DOS COORDENADORES E INSTRUTORES	67
4.1.1	As atribuições dos coordenadores e instrutores	67
4.1.2	A relação entre instrutores e participantes	69
4.1.3	O planejamento do projeto	71
4.1.4	O suporte para realização do projeto	74
4.1.5	O envolvimento do grupo e o término do projeto	74
4.1.6	O projeto e a Comunidade de Prática	75

4.1.7 As características dos grupos formados no projeto e as Comunidades de Prática	76
4.1.8 A estratégia na manipulação dos resultados do projeto	77
4.2 TABULAÇÃO	78
4.3 RESULTADOS GLOBAIS	88
5 CONCLUSÃO	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DOS PARTICIPANTES	101
APÊNDICE 2 – ENTREVISTA COORDENADOR	104

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, tem-se vivenciado constantemente o dia a dia de empresas que são forçadas a reavaliar seu direcionamento estratégico diante de um cenário de fechamento de diversas micro e pequenas empresas (MPE), de acordo com pesquisas elaboradas pelo Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (Sebrae) em 2004. Nesse cenário, percebe-se a dificuldade de se manter uma empresa em pleno curso, sem certezas que garantam sua estabilidade no mercado. Nesta dissertação, o mote inicial para garantir a permanência dessas organizações em atividade foi pensar na constante capacitação do empresário face às inúmeras mudanças que ocorrem no mercado e na criação de canais de comunicação com outras organizações. Nesse sentido, cabe questionar: Como os gestores de empresas trabalham? Uns aprendem com os outros? Eles assimilam as *expertises* de terceiros? Eles copiam modelos de outras empresas que deram certo? Eles procuram constante capacitação sobre técnicas de negócios? Essas são algumas perguntas que surgem quando se pensa num trabalho coletivo, vislumbrando a credibilidade do mercado e sua perenidade.

Segundo Araripe (2005, p. 24) ,

É fundamental uma troca na formação de uma rede de informações, construção de conhecimento coletivo e aprendizado. Esse é um dos princípios das comunidades de prática; uma rede – a menos específica das formas – tecida pela multiplicidade de articulações entre recursos, processos e valores.

Nesse sentido, a presente dissertação investiga abordagens teóricas, tendo como base comum o aprendizado em ambientes sociais, mais precisamente sobre

Comunidades de Prática - CP. Wenger afiança que uma Comunidade de Prática não é tão somente um agregado de pessoas definidas por algumas características, são pessoas que aprendem, constroem e “fazem” a gestão do conhecimento. Mais que comunidades de “aprendentes”, a Comunidade de Prática pode ser uma “comunidade que aprende”, pois é composta por pessoas que têm compromisso de agregar as melhores práticas (WENGER, 1998).

Tem-se observado, ao longo dos anos, um aumento do índice de desemprego, cujo maior foco são as regiões metropolitanas, onde a concentração de empresas é maior, gerando problemas sociais. Dada a falta de alternativas e pouca oferta de trabalho no mercado formal, algumas pessoas, impulsionadas pela necessidade de sobrevivência iniciam negócios por conta própria, mesmo sem a devida experiência como empresários. Essas novas MPE, são iniciadas algumas vezes com saldos financeiros de indenizações de trabalho, Fundo de Garantia, empréstimos bancários e ajuda familiar. Segundo Canedo (2000), com a chegada da aposentadoria, o indivíduo fantasia a possibilidade de independência e autonomia empresarial e financeira.

De acordo com Dornelas (2001, p.15),

Quando percebem, esses profissionais já estão do outro lado, atuando como patrões e não mais como empregados, optando pela economia informal, porém são desmotivados pela falta de crédito, excesso de carga tributária e pressão financeira provocada pelas altas taxas de juros que inibem os investimentos e ainda sugam a motivação dos pequenos e médios empreendedores, principalmente quando optam pela abertura formal dos negócios ao invés de atuar na informalidade.

Há ainda indivíduos que herdam negócios dos pais ou dos parentes e conseguem levar adiante empresas criadas há décadas com relativo sucesso (DORNELAS, 2001, p.16). Há também aqueles motivados pela nova ordem da economia mundial, a Internet e a globalização, com o intuito de se tornarem milionários e donos do próprio negócio. A realidade é que nem todos são bem-sucedidos e muitos passam por diversos fracassos até aprender.

Segundo o Sebrae (2004, p. 11), a taxa percentual de fechamento de MPE no Brasil, apresentada na tabela 1, situa-se em 49,4%; 56,4% e 59,9% para as empresas com até dois, três e quatro anos de existência, respectivamente.

Tabela 1: Taxa de mortalidade das empresas por Região de 2000 a 2002

ANO DE CONSTITUIÇÃO	REGIÕES (%)					BRASIL (%)
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro- Oeste	
2002	48,90	52,90	46,70	47,50	49,40	49,40
2001	56,70	60,10	53,40	51,60	54,60	54,60
2000	61,10	58,90	62,70	53,40	53,90	59,90

Fonte: Extraído do Relatório Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das Empresas Sebrae (2004).

Para os empresários participantes da pesquisa do Sebrae, existem três fatores condicionantes do sucesso empresarial: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional.

A condução ineficiente desses fatores, de acordo com os participantes da pesquisa, afetam o desenvolvimento das ações das empresas. A principal causa de seu fechamento são as questões relacionadas a falhas gerenciais na gestão dos

negócios. Uma dos motivos que se destaca neste resultado é a falta de conhecimentos gerenciais.

O Sebrae (2004, p. 18) destaca ainda o custo social advindo do encerramento das atividades empresariais. O fechamento das MPE atinge a média de 260 mil empresas por ano com perda aproximada de 800 mil ocupações. Esses números contribuem para o crescimento das taxas de desemprego e da atividade informal.

Como a condução das ações gerenciais, segundo o Sebrae, é uma das causas principais do fechamento das empresas, as Instituições de Aprendizagem foram levadas a aprimorar e a intensificar seus programas de capacitação empresarial.

Senge (2006) relata que as organizações de aprendizagem são instituições em que é incorporado um modelo de ideal, comungado por muitos indivíduos da organização e que estão seriamente imbuídas do propósito de desenvolver diversos tipos de capacidades de aprendizagem.

Projetos de capacitação gerencial têm o objetivo de motivar e qualificar o empresário de MPE. Teoricamente, com o aprendizado, aumentam-se as possibilidades de suas empresas se manterem no mercado. A instituição de aprendizagem, organizadora do projeto pesquisado nesta dissertação, utilizou o modelo de formação gerencial e empreendedora, buscando construir junto com os

empresários, um conjunto de conhecimentos para melhorar suas habilidades e atitudes empreendedoras (FILION, 2000, p.5).

Dentro desse contexto, o projeto de capacitação empresarial pesquisado apresenta formas de cursos de capacitação que, em vários casos, utilizam o método "Aprender Fazendo". Os temas abordados nesses cursos envolvem competências empreendedoras, planejamento, produção, custos, mercado, *marketing*, entre outros.

Segundo a estruturação metodológica de um projeto de capacitação empresarial do Senac, citado por um dos entrevistados, a técnica "Aprender Fazendo", utiliza-se de jogos empresariais, em que o participante, com base em temas propostos, vivencia e avalia seu comportamento como empresário, inter-relacionado com suas atitudes pessoais. Assim, as instituições buscam melhorar a atuação empresarial dos indivíduos, pela auto-análise, estímulo a um comportamento empreendedor e fortalecimento das aptidões empresariais. Nesta nova lógica, o papel do professor passa a ser o de agente de transformação, enquanto mediador da (re)construção coletiva do saber.

A Sedai (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul) desenvolve o Programa Capacitação Empresarial em parceria com instituições de ensino superior, que tem por objetivo qualificar empresários de micro e pequenas empresas. Ao ser desenvolvida a capacidade empreendedora, aumentam as possibilidades das microempresas manterem-se no mercado, através de técnicas de gestão mais adequadas (UCS, 2008).

Alguns projetos se justificam através de estudos desenvolvidos por pesquisadores e pensadores do fenômeno do empreendedorismo. Um deles, Fillion (2000), afirma que todo empreendedor alcança o sucesso através da combinação de características obtidas por meio de contato com modelos empreendedores. São elas: experiência em negócios, diferenciação, intuição, envolvimento, trabalhadores incansáveis, sonhadores realistas, líderes, trabalham em rede com moderação, têm seu próprio sistema de relações com os empregados, controladores do comportamento das pessoas ao seu redor e aprendizagem dos seus próprios padrões.

Projetos de capacitação empresarial – como o oferecido pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL 2008) – visam a capacitar empresários, sucessores de empresas, dirigentes e gestores empresariais em ferramentas e técnicas aplicáveis a seu negócio, a fim de melhorarem suas habilidades e atitudes empreendedoras e alcançarem, desta forma, uma melhor performance de seus negócios. Segundo Fillion (2000, p.5), é necessário cuidado na aplicação desses projetos, pois existe o risco deles assumirem uma característica gerencial, ou seja, mais voltada à instrumentalização dos participantes.

Espera-se também, em alguns projetos, que o empreendedor possa se transformar em um agente de mudança interno (enquanto desenvolve e fortalece as suas competências empreendedoras) e externo (na medida em que, interagindo com o local onde está inserido, promove transformações econômicas e sociais).

O projeto de capacitação empresarial pesquisado baseou-se na metodologia participativa, prevendo três fases distintas, a saber: vivência, exposição interativa e trabalhos individuais.

Vivência: para cada grande tópico (conteúdo programático) de um determinado módulo foi estruturada uma atividade vivencial: um jogo, um estudo de caso, um exercício estruturado, visando à sensibilização do participante para a importância de um determinado conteúdo, além de fornecer dados da experiência de cada participante em relação ao tópico trabalhado. Desta forma, o facilitador consegue os elementos estruturais para efetuar, posteriormente, o balizamento teórico/prático necessário.

Exposição interativa: Trata-se de um debate grupal dos assuntos trabalhados durante a vivência. Nessa exposição, facilitador e participantes interagem buscando a (re)construção do saber a partir das suas próprias experiências.

Trabalhos individuais: Filion (2000, p. 8) afirma que o empreendedor tem necessidade de atuação individual, já que se trata da própria visão. Isso não impede, é claro, que ele construa redes de relacionamentos que auxiliem na sustentabilidade do seu negócio. Segundo esse princípio, após o balizamento grupal, o empreendedor aplica, individualmente, sob o seu negócio, os conceitos trabalhados em um determinado tema de um módulo.

Essa metodologia permite passar do indivíduo ao grupo e do grupo ao indivíduo, num processo interativo da (re)construção coletiva/individual do saber,

respeitando os princípios básicos da aprendizagem de adultos. Verifica-se, então, que a metodologia atende aos princípios da andragogia¹, da aprendizagem participativa e dos estudos sobre empreendedorismo de Filion (SENAC, 2003, p.8).

Instituições como a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí, 2008) promovem programas de capacitação empresarial com o objetivo qualificar empreendedores, empresários e gestores de micro, pequeno e médios empreendimentos. Eles são desenvolvidos por meio da realização do curso "Redescobrimo o Processo Gerencial", que utiliza a metodologia Competências Empresariais através da Formação Empreendedora (CEFE), desenvolvido pela Agência Alemã de Desenvolvimento (GTZ), e aplica o princípio do apreender fazendo para, através de jogos empresariais, simular situações do cotidiano e despertar o comportamento empreendedor dos participantes.

Filion (2000, p.6) ressalta que, diante da proliferação de cursos básicos de empreendedorismo, é necessário distinguir as áreas do empreendedorismo e da educação empreendedora (ver tabela 2) para que a aprendizagem garanta ao empresário participante o alcance dos seus anseios.

¹ Em 1973, Malcolm Knowles foi o primeiro autor a introduzir este vocábulo na literatura científica americana, introduzindo e definindo o termo como a arte e ciência de ajudar o adulto a aprender. Rapidamente, o conceito difundiu-se por todo o mundo, sendo as concepções sobre a formação de adultos profundamente marcadas por este movimento (KNOWLES, M. The adult learner: a neglected species. Houston, Grid, 1973).

Tabela 2: Diferentes áreas do empreendedorismo e da educação empreendedora

Empreendedores	Inovação, visão, crescimento, projeto.
Auto-empregados e microempresas	Orientação de mercado, ecologia pessoal, equilíbrio pessoal.
Pequenos negócios	Atividades gerenciais, tais como <i>marketing</i> , finanças, gerenciamento de operações, gerenciamento de sistemas de informações e de recursos humanos, em um contexto em que os recursos, incluindo o tempo, são restritos.
Empresas familiares	Sociossistemas, instrumentalidade.
Intrapreendedores (do inglês <i>intrapreneur</i>)	Inovação, sistemas de suporte, manutenção de relacionamentos.
Empreendedor de risco	Avaliação de oportunidades, gerenciamento de riscos, processos gerenciais complexos.
Tecnoempreendedor	Trabalho em equipe, orientação de mercado, redes de trabalho, globalização.

Fonte: Extraído de Filion (2000, p.6)

O Senac vem desenvolvendo um trabalho de oferta, em larga escala, de educação profissional destinada à formação e preparação de trabalhadores para o comércio. Desde a promulgação do decreto-lei nº 8.622 – que dispõe sobre a atuação da Instituição na aprendizagem comercial –, a aprendizagem é uma das suas principais ações. O Programa de Aprendizagem desta instituição tem se modificado para acompanhar as mudanças ocorridas nas leis do trabalho e da educação e, também, no mundo do trabalho. Um dos objetivos da instituição é formar e capacitar profissionais competentes para o mercado de trabalho, ou até atualizar quem já está nele. Também é sua intenção explorar o conceito de educação continuada, empregando uma metodologia de construção de conhecimento, distinta dos métodos constituídos pela simples transmissão, recepção, registro e acumulação de dados ou informações.

O projeto de capacitação empresarial em análise teve como objetivo a capacitação instrumental de empresários. Porém, ao se considerar que as Comunidades de Prática são fundamentadas na vivência e na aprendizagem, esta dissertação irá questionar como problema da pesquisa: O projeto de capacitação empresarial de uma instituição de aprendizagem pode contribuir para a formação de Comunidades de Prática entre seus participantes?

O objetivo geral da pesquisa, diante da questão apresentada, é verificar se o projeto de capacitação empresarial de uma instituição de aprendizagem contribuiu para a formação de Comunidades de Prática.

Os objetivos intermediários foram traçados, a fim de verificar:

1. se foram adquiridos conhecimentos sobre técnicas relacionadas ao comportamento empreendedor e ao ambiente de negócios dos micro e pequenos empresários;
2. se houve troca de experiências e difusão de melhores práticas de relacionamento com os outros participantes do projeto;
3. qual o avanço do processo de aprendizagem oferecido pelo Projeto;

A suposição deste estudo é de que o Projeto, ao instruir os empresários participantes sobre técnicas e teorias de negócios, proporcionaria a oportunidade de criação de comunidades de prática que elaboram entre si a troca de experiências e contribui para que os empresários permaneçam com seus negócios.

É relevante o custo social e econômico causado pelo fechamento precoce de micro e pequenas empresas. O encerramento das atividades empresariais dessas MPE tem contribuído para o crescimento das taxas de desemprego e da atividade informal. A capacitação dos empresários é tida como um importante fator de contribuição para a condução das MPE a rumos favoráveis à sua perenidade. A intensificação dos programas de capacitação empresarial por parte das instituições de aprendizagem enfatiza a instrumentalização gerencial do empresário. A relevância desse estudo se prende em verificar, nos resultados de um projeto de capacitação empresarial, se houve assimilação dos conhecimentos teóricos e práticos apresentados e se foram criadas oportunidades de criação de comunidades de prática. O conceito de CP é relevante no combate ao fechamento precoce das MPE por permitir que dessas comunidades surjam as idéias e sugestões específicas para a expansão contínua de suas aptidões para criar os resultados que elas verdadeiramente desejam (SOUZA-SILVA, 2005).

Este estudo circunscreve-se ao momento dos participantes do Projeto, realizado em 2003. Portanto, os questionários e as entrevistas aplicados em 2008 foram limitados aos participantes dos grupos que integraram tal período. A presente dissertação pretendeu focar se os conhecimentos ministrados aos participantes do Projeto, contidos nos módulos de aprendizagem, contribuíram (direta ou indiretamente) para a criação de Comunidades de Prática.

A dissertação foi estruturada de forma a apresentar um estudo de caso de um projeto de capacitação empresarial analisado sob a ótica das comunidades de prática. Assim sendo, no Capítulo 1, a Introdução apresenta o trabalho, destacando o problema da pesquisa e os objetivos a serem alcançados. Faz-se também, neste

capítulo, a justificativa para a escolha da problemática e do tema em questão, a suposição, relevância e delimitação do universo da pesquisa. O capítulo 2 contempla as visões de autores sobre o tema base deste trabalho - Comunidades de Prática. O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa que foi utilizada. O capítulo 4 apresenta os resultados do estudo de caso. Finalmente, o capítulo 5 destaca as conclusões da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico que serviu de base para a pesquisa, o que vai auxiliar no entendimento da Teoria do aprendizado situado, Comunidades de Prática e Empreendedorismo.

2.1 COMUNIDADES DE PRÁTICA E A TEORIA SOCIAL DO APRENDIZADO

Para se chegar ao conceito de comunidades de prática, algumas teorias de aprendizagem foram estudadas. A Teoria Social do Aprendizado, proposta por Wenger (1998), tem como foco principal o estudo da identidade e das comunidades e consta deste capítulo, por sua estreita relação com o tema aqui apresentado.

Partindo de alguns pressupostos sobre o aprendizado e sobre a natureza do conhecimento, Wenger (1998, p. 4) propõe um conjunto consistente de princípios gerais e recomendações para compreensão e possibilidades de aprendizado:

- Somos seres sociais e este é um aspecto central do aprendizado;
- Conhecimento é uma questão de competência com relação a empreendimentos que têm valor;
- Conhecer é uma questão de participação na busca de empreendimentos, ou seja, engajamento ativo no mundo;
- Significado é a habilidade para sentir e experienciar o mundo como algo significativo - é o que o aprendizado deve produzir.

Essa teoria não se propõe a substituir as existentes, mas integra os componentes necessários para caracterizar participação social como um processo de aprendizado e conhecimento, sendo esse seu principal foco. A participação é caracterizada como um processo mais abrangente, através de inter-relações ativas

nas práticas de comunidades sociais e de construção de suas identidades, dando forma ao que lá se faz, a quem são as pessoas que dela participam e como interpretam o que fazem (Figura 1).

Figura 1: Elementos da Teoria Social do Aprendizado.



Fonte: Wenger (1998, p.5).

A Teoria Social do Aprendizado integra quatro componentes necessários para caracterizar a participação social como um processo de aprendizado e de conhecimento. São eles:

1. *Significado*, como a habilidade de experienciar a vida e o mundo como significativos individual e coletivamente;
2. *Prática*, como recurso histórico e social compartilhado, quadros de referências e perspectivas que podem sustentar o engajamento mútuo em ação;

3. *Comunidade*, como configurações sociais nas quais os empreendimentos são definidos como dignos de serem perseguidos; lugar onde a participação é reconhecida como competência;

4. *Identidade*, como mudanças através do aprendizado e histórias pessoais inserem as pessoas no contexto da comunidade em que vivem.

Esses elementos estão interconectados profundamente e se definem mutuamente — como mostra a figura 1. O aprendizado como participação situa-se no centro, pois acontece com o engajamento humano em ações e interações. Reproduz e transforma a estrutura social na qual ele acontece, mas também o incorpora na cultura e na história.

Existem comunidades de prática por toda parte e todos pertencem a um conjunto razoável de comunidades que se podem denominar de prática: na escola, no trabalho, em casa ou nos tempos livres. Elas distinguem-se de outro tipo de grupos nomeados grupos formais de trabalho ou das redes informais pelas razões apresentadas na tabela 3.

Tabela 3: Formas tradicionalmente presentes de geração de conhecimento e inovação nas organizações

	PROPÓSITO	CONSTITUIÇÃO	MANUTENÇÃO	DURAÇÃO
COMUNIDADES DE PRÁTICA (CP)	Capacitação membros / criar e transferir conhecimentos	Auto-seleção de participantes	Paixão, compromisso e identificação com a expertise da CP	O interesse na permanente atualização da CP
GRUPOS FORMAIS DE TRABALHO	Desenvolvimento	Todos os que se reportam ao gerente do grupo	Metas do trabalho	Até a próxima reorganização
TIMES DE PROJETO	Realização de tarefas específicas	Selecionados pelo gerente senior	As metas e objetivos do projeto	O término do projeto decreta o fim
REDES INFORMAIS	Coleta e transmissão de informações relativas a negócios	Amigos e colegas de trabalho	Necessidades mútuas	As razões da conexão

Fonte: Fonseca (2004, p.35)

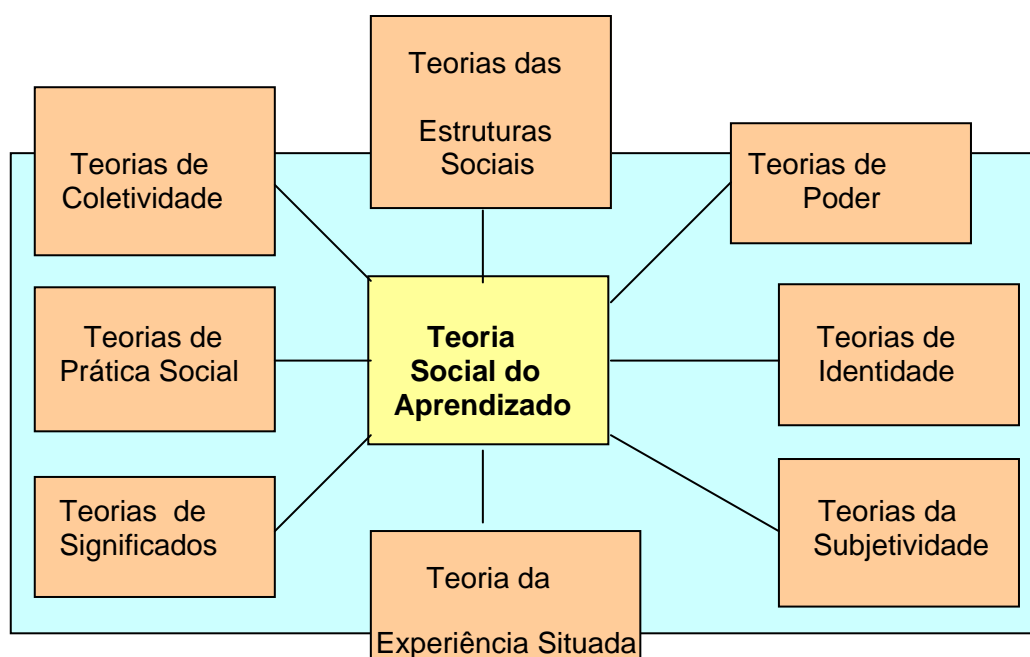
A Teoria Social do Aprendizado não é um empreendimento exclusivamente acadêmico voltado apenas para a educação. Práticas significativas, dentro de qualquer organização, geram trajetórias de aprendizado em que há possibilidade de identificação e envolvimento em ações e reflexões que fazem diferença para estas comunidades.

Colocar o foco na participação gera implicações abrangentes sobre o que é necessário para compreender e dar suporte ao aprendizado. Para indivíduos, é uma questão de engajamento e contribuição com as práticas de suas comunidades para formação de sua identidade. Sob o olhar das comunidades, o aprendizado é uma forma de sustentar as CP interconectadas – por meio das quais uma organização sabe o que sabe e, portanto, torna-se efetiva e valiosa como tal.

2.2 A TEORIA DAS ESTRUTURAS SOCIAIS E A TEORIA DE EXPERIÊNCIA SITUADA

A Teoria Social do Aprendizado localiza-se na interseção entre a teoria das estruturas sociais e a de experiência situada (figura 2). Wenger (1998) propõe um eixo horizontal perpendicular a essas duas teorias. Prática e identidade constituem formas de continuidade e descontinuidade histórica e social que não estão nem ao largo das estruturas histórico-sociais e nem fogem à experiência, à ação e à interação no momento.

Figura 2 : Teoria Social do Aprendizado



Fonte: Extraído de Wenger (1998, p.14)

As teorias de estrutura social dão primazia a instituições, normas e regras, enfatizando sistemas culturais, discursos e história. Buscam estruturas explanatórias que estão nas entrelinhas e são responsáveis por modelos sociais, tendendo a ver a ação como mera realização dessas estruturas em situações

específicas. As teorias mais extremas negam a ação e o conhecimento desses atores individuais (WENGER, 1998, p.12).

As teorias de experiência situada dão importância à dinâmica da experiência diária, improvisação, coordenação e coreografia interacional. Elas enfatizam a ação e as intenções. Dirigindo-se às relações interativas de pessoas com o meio ambiente, focam na experiência e na construção local de eventos individuais ou interpessoais, como atividade e conversação. As mais extremas ignoram a estrutura em sua totalidade (WENGER, 1998, p.13).

Teorias de prática social preocupam-se com a produção e reprodução de maneiras específicas de engajamento com o mundo. Seu foco volta-se para as atividades de todos os dias em cenários reais, mas com ênfase em sistemas sociais de recursos compartilhados, por meio do qual os grupos se organizam e coordenam suas atividades, relações mútuas e interpretações do mundo (WENGER, 1998, p.13).

Teorias de identidade estão preocupadas com a formação social da pessoa, interpretação cultural do corpo, e sinais que podem identificar membros da sociedade, tais como ritos de passagem e categorias sociais. Estas teorias preocupam-se com tópicos como gênero, classe, etnia, idade e outras formas de categorização, associação e diferenciação, numa tentativa de compreender a pessoa como formada por relações complexas de constituição mútua entre indivíduos e grupos. Novamente, o aprendizado encontra-se no meio desse eixo, sendo o veículo para evolução de práticas e inclusão de novatos em comunidades,

e também para o desenvolvimento e transformação de identidade (WENGER, 1998, p.13).

Wenger, (1998, p.14) declara que existe ainda um conjunto de eixos diagonais intermediários, que incluem quatro preocupações adicionais tradicionais em teoria social. A dualidade inseparável entre o individual e o social está caracterizada pelo eixo comum das duas teorias: teoria da coletividade e teoria da subjetividade.

Teorias de coletividade concentram-se na formação de configurações sociais de vários tipos, desde o local como - famílias, comunidades, grupos e redes até o global tal como - estados, classes sociais, associações, movimentos sociais e organizações. Essas teorias procuram descrever mecanismos de coesão social, por meio dos quais essas configurações são produzidas, sustentadas e reproduzidas através do tempo: solidariedade, compromisso, interesses comuns e afinidade (WENGER, 1998, p.14).

Teorias de subjetividade preocupam-se com a natureza da individualidade como uma experiência de ação. Ao invés de não dar importância à noção de ação associada ao sujeito individual como uma unidade auto-sustentável, elas procuram explicar como a subjetividade pode derivar do engajamento no mundo social (WENGER, 1998, p.15).

O outro eixo diagonal coloca o poder entre a estrutura social e a identidade; e significado entre a prática e a experiência. Como o eixo sugere, conectar temas

de poder com temas de produção de significado é um outro tema central da teoria social do aprendizado (WENGER, 1998, p.15).

Teorias do Poder. A questão do poder é encontrar conceitos para essa palavra que possam evitar perspectivas conflituais. As teorias sobre o tema estudam questões como dominação, pressão ou violência e também modelos consensuais simples, alinhamento contratual ou trato coletivo que confere autoridade (WENGER, 1998 p.15).

Teorias do significado tentam definir quais são as maneiras pelas quais as pessoas produzem significados (Estas são diferentes para teorias de significado nas linguagens da filosofia e da lógica, em que tópicos de correspondência entre afirmações e realidade são a preocupação principal). Como essa noção de produção de significado está relacionada à habilidade de produzir significado, existe uma relação fundamental entre participação social e relações de poder (WENGER, 1998, p.15).

2.3 TEORIA DO APRENDIZADO SITUADO

Este item se baseia na Teoria do Aprendizado Situado de Lave. Lave e Wenger (1991) argumentam que o aprendizado — como acontece normalmente — é uma função da atividade, do contexto e da cultura na qual ele ocorre. A esse evento chamam de “situado”.

A interação social é um componente crítico do aprendizado situado — aprendizes se tornam envolvidos em uma "comunidade de prática" que incorpora certas convicções e comportamentos a serem adquiridos.

2.3.1 Princípios da Teoria de Aprendizado Situado

1. O conhecimento precisa ser apresentado em um contexto autêntico, isto é, quadros e aplicações que normalmente envolvem o conhecimento.
2. O aprendizado requer interação e colaboração social.

2.4 APRENDIZADO EM GRUPO

Considerado como decorrente da capacidade de reconhecer os padrões de interação entre integrantes de um grupo que favoreçam ou dificultem seu desempenho conjunto. Para Senge (2006), o “laboratório de aprendizagem” ou “micromundo” – reprodução de cenários da vida real onde os gerentes aprenderiam as formas de aprender em conjunto – seria uma ferramenta promissora para viabilizar a apreensão das disciplinas que ele identifica.

2.5 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Segundo Souza-Silva (2005), Senge foi importante para popularizar a expressão Organizações de Aprendizagem (*Learning Organization*). Para Senge (2006), uma organização de aprendizagem é aquela em que as pessoas aprendem, e nelas as pessoas expandem, continuamente, sua capacidade de criar os resultados que almejam, mediante o estímulo de padrões de pensamento novos e abrangentes, em que as pessoas aprendem, continuamente, a aprender juntas.

Neste enquadramento existem e têm surgido comunidades de aprendizagem, como a instituição que sustentou o trabalho colaborativo entre os participantes do Projeto de capacitação na perseguição de objetivos ou metas comuns, reforçando o sentido de identidade da própria comunidade.

Para Lucena e Melo (2006), as organizações são grandes favorecidas com a existência das Comunidades de Prática e, portanto, devem buscar identificar potenciais e incentivar a sua criação e/ou manutenção, oferecendo infra-estrutura e utilizando-se de mecanismos não-tradicionais para avaliar seu valor.

2.6 COMUNIDADES DE PRÁTICA

Um participante – em conjunto com os membros de um grupo – pode trocar experiências e mudar sua forma original de desenvolver determinada tarefa. Tendo um tema comum a todos os componentes do grupo, aliado ao conhecimento prático

que cada participante traz das experiências de sua vida, faz com que seus componentes se identifiquem com as características de uma comunidade de prática.

2.6.1 Conceitos a respeito das Comunidades de Prática

Lave e Wenger (1991, p. 98) denominam comunidade de prática como:

Um conjunto de relações entre pessoas, atividade e mundo, ao longo do tempo e em relação com outras comunidades de prática que se tangenciam e se sobrepõem; é condição intrínseca para a existência do conhecimento; ela provê o suporte interpretativo necessário para fazer com que a sua herança faça sentido.

O termo "comunidade de prática" implica:

Participação em um sistema de atividade no qual os participantes compartilham entendimento concernente ao que eles estão fazendo e ao que isto significa em suas vidas e para as suas comunidades (LAVE e WENGER, 1991, p. 98).

Schommer e França Filho (2006) acreditam que os estudos a respeito de comunidades de prática estão inseridos na abordagem social – ou, mais especificamente, sócio-prática da aprendizagem –, no âmbito dos estudos organizacionais. Sob esse enfoque, a aprendizagem é vista como parte do processo de construção social da realidade, entrelaçada com a cultura e a política.

O termo "comunidades de prática" foi cunhado no contexto dos estudos da aprendizagem tradicional, comumente pensada como restrita às relações professor/aluno. No entanto, Lave e Wenger (1991) observaram que o ato de aprender, na maioria das vezes, ocorre através das interações entre as pessoas, ao longo do tempo, com aprendizes em níveis mais ou menos avançados no

compartilhamento de determinada prática; isto vai se refletir no aprendizado coletivo dos membros da comunidade.

O conceito de Comunidade de Prática foi designado por Wenger como comunidades onde pessoas se reúnem em caráter informal, unidas por interesses comuns no aprendizado e principalmente na sua aplicação prática (WENGER e SNYDER, 2000).

Wenger afirma que as Comunidades de Prática são formadas por pessoas engajadas em um processo de aprendizado coletivo em um domínio compartilhado por esforço humano. Para o autor, as CP, são grupos de pessoas que compartilham interesse ou paixão por alguma coisa que eles fazem e aprendem como fazer melhor.

Segundo Schommer e França Filho (2006), as comunidades de prática podem ser definidas como grupos de praticantes que compartilham objetivos e desafios, interagem regularmente, aprendem *pelos* outros e *com* os outros, e desenvolvem habilidades para lidar com interesses comuns.

Historicamente, as pessoas sempre se organizaram ao redor de práticas sociais que estruturam suas atividades, formando comunidades e estas, com o passar do tempo, acumulam aprendizado coletivo através das ações desenvolvidas socialmente. Daí a concepção de comunidades de prática, que se diferencia das que são agrupadas geograficamente, o que não acarreta, necessariamente,

desenvolvimento de práticas afins, não visa a objetivos comuns, e não tem implicações diretas ou indiretas de envolvimento mútuo de seus membros.

Assim, Wenger (1998) conceitua comunidades de prática pela ocorrência de ações em três dimensões: 1) empreendimento conjunto; 2) envolvimento mútuo; 3) repertório compartilhado pelos seus membros sobre o modo de realizar as atividades, no qual os recursos são comuns (rotinas, sensibilidade, artefatos, vocabulário, estilos). As CP caracterizam contextos sócio-históricos, nos quais ocorre o aprendizado social, através da negociação de significados; da participação e da reificação. Tal termo refere-se ao processo de dar forma às experiências pela produção de objetos que as congelam em "coisas". Etimologicamente, o termo reificação significa "fazer com que algo se torne uma coisa" (WENGER, 1998, p. 58).

As comunidades de prática se estruturam em torno de três características estabelecidas pelos autores responsáveis por conceituá-las: domínio, comunidade e prática. O domínio, que enquadra o sentido comum de identidade; a comunidade, que representa as interações sociais; a prática, que engloba o conhecimento específico que a comunidade desenvolve no seu domínio.

O domínio é aquilo que cria uma base comum e um sentido de desenvolvimento de uma identidade. O domínio "cria uma base comum e o senso de identidade", bem como "legitima a comunidade pela afirmação dos propósitos e valores dos membros e outros *stakeholders*" (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p.27).

Comunidade é uma questão essencialmente de pertença e de participação. É, segundo Wenger (1998, p.5), “uma configuração social na qual nossos empreendimentos são definidos como valor perseguido e nossa participação é reconhecida como competência”.

O elemento característico das Comunidades de Prática, que mais se destaca é a prática porque ela proporciona a união e a mobilização de seus membros. A prática deve ter memória e dispor de novas informações. Para Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.39) o termo prática denota um jogo de formas socialmente definidas de fazer coisas em um domínio específico. Incluem aspectos tácitos e explícitos do conhecimento da comunidade. A prática é um produto coletivo que evoluciona junto com a comunidade. Por terem um modo característico, cada comunidade desenvolve sua própria prática através do processo de compartilhar o seu conhecimento entre seus membros.

A prática evolui como um “produto coletivo” integrado no trabalho dos participantes; organiza o conhecimento em formas que o tornam útil para esse grupo na medida em que reflete a sua perspectiva.

Segundo Souza-Silva (2005), a partir da perspectiva sócio-prática de compreensão do processo de aprendizagem organizacional, emerge a noção de comunidades de prática, fundada nas dimensões apresentadas na tabela 4, a seguir.

Tabela 4: Dimensões da Comunidade de Prática

Dimensões	Características
Engajamento mútuo e empreendimento comum	Está ligado ao processo de participação ativa numa comunidade. A vontade de se aprofundar num domínio de conhecimento é um importante fator de engajamento. O empreendimento comum refere-se ao processo de desenvolver projetos e idéias conjuntamente, visando a contribuir com a geração de conhecimentos para a comunidade de prática.
Aprendizagem contextualizada na prática	O processo de conhecer está vinculado a uma prática cotidiana. Em outras palavras, conhecer é ser capaz de participar de uma prática socialmente legitimada por uma comunidade.
Surgimento é voluntário e informal	Uma comunidade de prática surge sem a necessidade dos mesmos padrões que moldam as estruturais formais de uma organização.
Identidade partilhada	Por meio da associação em comunidades, desenvolvendo projetos conjuntamente, adotam-se sistemas de crenças, rotinas, caminhos de fazer as coisas e, conseqüentemente, desenvolve-se uma identidade partilhada.
Negociação de significados	Os empreendimentos comuns constituem-se em contextos relevantes para que a negociação de significados aconteça. Assim, as pessoas, conjuntamente, negociam ativamente experiências e vivências práticas, bem como produzem artefatos. É no relacionamento das experiências individuais e da competência social que a aprendizagem acontece.

Fonte: Extraído de Souza-Silva e Davel (2007, p. 4)

O conceito de comunidades de prática foi apropriado também por autores que discutem estratégias empresarias.

Essas microcomunidades são formadas por “equipes de profissionais informalmente induzidos a somar *expertises* e com predileção por um empreendimento conjunto”. Elas são de natureza espontânea, orgânica e informal, tornando-se resistentes à supervisão e interferência. Cooperam entre si, sondam-se mutuamente, ensinam umas às outras, exploram juntas um novo assunto. Elas são as “oficinas do capital humano” e o “lugar onde as coisas acontecem” (FONSECA, 2004, p. 33).

Fonseca (2004, p. 37) afirma que:

A dificuldade em reconhecer o valor das Comunidades de Prática pode ser caracterizada em dois momentos. O resultado de suas

atividades acaba só sendo visualizado nos times de projeto e nas unidades de negócio e não nas Comunidades de Prática propriamente ditas. Da mesma forma, uma vez que é indeterminada a forma pela qual uma idéia é lançada, sua germinação irá ocorrer num determinado setor da organização e não internamente à Comunidade de Prática.

Por fim, cabe citar Araripe (2005, p. 210) no que diz respeito à mensuração do “produto” que resulta das Comunidades de Prática:

Sabe-se que as formas de mensuração e avaliação das Comunidades de Prática são difíceis de serem computadas. Apesar de ainda insólitas nas organizações hodiernas, aposta-se que serão muito comuns na reformulação das estruturas organizacionais do Ambiente XXI (ARARIPE, 2005 p.210).

2.6.2 Conceito de prática

A origem do conceito de prática, empregado por Wenger (1998), está nos estudos antropológicos desenvolvidos por Lave.

A prática significa realizar atividades em contextos sociais e históricos; ela é sempre social; inclui o conhecimento explícito e o tácito, e dá estrutura e significado às atividades. Por conhecimento explícito entende-se o saber sistematizado, organizado, e representado, como a linguagem, as ferramentas, os documentos, os símbolos, as regras, os critérios e os procedimentos, dentre outros. Por conhecimento tácito, entendem-se as relações implícitas, as dicas sutis, as regras não-ditas, as visões compartilhadas de mundo (WENGER, 1998).

O conceito de prática usado por Wenger (1998, p.48) não implica dicotomia entre prática *versus* teoria, ou mesmo entre idéias *versus* realidades, ou o falar *versus* o fazer. Uma comunidade de prática é um contexto ou um local, onde se

desenvolve, negocia-se e se compartilha o modo de viver (n)o mundo. Viver, nessa conceituação, é um processo contínuo de negociação de significados. Até mesmo quando comunidades se especializam em produzir teorias, isso também é uma prática.

O termo “prática” é geralmente utilizado como oposto de teoria, idéias ou ideais. Para Wenger (1998), as Comunidades de Prática incluem, porém, todos esses significados. Certas comunidades, como grupos de pesquisadores que trabalham em conjunto, são especializadas na produção de teorias – nesse caso, elas representam a prática. O autor afirma que “todos nós temos nossas próprias teorias e formas de compreender o mundo e nossas Comunidades de Prática são espaços onde os desenvolvemos, negociamos e compartilhamos” (WENGER, 1998, p.48).

Nas CP, as pessoas se organizam e sustentam relações densas de envolvimento mútuo sobre algo que querem fazer. A ênfase é dada na prática criada no processo, mais do que nas relações de trabalho em rede ou no fluxo da informação. Por isso, as comunidades de prática constituem parte integral das vidas diárias.

O maior ou menor envolvimento das pessoas nas práticas é o que define o seu nível de relação e a sua respectiva construção de identidade nas comunidades. Os veteranos na comunidade reconhecem a sofisticação da experiência dos novatos e, ao permitir-lhes mover-se para o centro das atividades, conferem a eles identidades correspondentes aos níveis de conquistas, cuja consequência imediata

significa maior poder sobre os demais membros e sobre as respectivas ações desenvolvidas na comunidade.

Uma comunidade pode ser considerada uma CP quando um grupo de pessoas que dividem interesses em uma mesma área se engaja em um processo ou projeto de aprendizagem coletivo que cria algum vínculo entre os participantes.

Para se integrar numa prática é necessário que haja a possibilidade de interação entre os participantes deste grupo enquanto se desenvolve um trabalho ou um ciclo de aprendizagem. Se não houver a proximidade de outro membro do mesmo grupo, não se pode considerar como formação de Comunidades de Prática. Falar ao telefone, trocar e-mails, estar conectado via rádio, são características que identificam um mútuo relacionamento.

Wenger (1998, p. 74) afirma que “o tipo de coerência que transforma o mútuo engajamento em uma Comunidade de Prática requer trabalho. O trabalho de manter uma comunidade é assim uma parte intrínseca de qualquer prática”.

As Comunidades de Prática se apresentam como grupos de diferentes naturezas. Os desejos individuais são atendidos pelas relações criadas através do mútuo engajamento. Trabalhando juntos, os membros destas comunidades criam novas especialidades, resolvem problemas, desenvolvem meios conjuntos de solucionar problemas e realizar tarefas. Cada participante tem uma unidade única que é definida pela sua atividade. Com semelhantes atribuições, os participantes se ajudam reciprocamente.

2.6.3 Criação de Comunidades de Prática

Segundo Wenger (1998), uma Comunidade de Prática pode ser criada intencional ou espontaneamente, tanto a partir de uma abordagem da prática em si, quanto como uma categoria de análise. Esta última existe tanto na mente dos teóricos, portanto de forma abstrata, quanto nas estruturas sociais reais no mundo. Para se saber se uma determinada estrutura social é, de fato, uma comunidade de prática, seria necessário analisar o modo como os seus membros operam. Nesse sentido, a questão é sempre empírica e o conceito é sempre uma categoria analítica.

Contudo, Wenger (1998, p. 229) esclarece que as comunidades de prática dizem respeito não necessariamente à forma, mas sim ao conteúdo. Este último refere-se ao aprendizado como uma experiência de vida, que se obtém através de negociação de significados. E é neste sentido que este autor enfatiza que as comunidades de prática podem ser "reconhecidas, apoiadas, encorajadas, e nutridas, mas não são unidades reificadas² e planejadas". Ou seja, a prática em si não é amoldável ao planejamento total.

Sob qualquer forma que o aprendizado aconteça, ele provoca mudanças na pessoa, que altera a sua habilidade para participar nas atividades de uma comunidade, e isto tem implicação direta no nível de seu pertencimento como membro da comunidade. A habilidade é configurada socialmente em relação às

² A reificação é conceituada por Wenger (1998) como o processo de dar formas às nossas experiências ao produzir artefatos que congelem a experiência. Escrever uma lei, criar um procedimento, ou produzir uma ferramenta são reificações de idéias existentes.

práticas, às comunidades e ao significado, e o resultado é a construção da identidade. Wenger (1998) entende que elas podem ser identificadas e, a partir daí, criadas, nutridas e desenvolvidas, desde que as organizações prevejam as circunstâncias necessárias para isso. Wenger propõe estágios de desenvolvimento de comunidades de prática.

Os estágios têm início na identificação de uma comunidade de prática em potencial; e é caracterizado por rede fraca do trabalho de pessoas com tópicos e necessidades similares. Tal autor propõe que se descubram os pontos comuns que possam unir as pessoas visando a agrupá-las em comunidade.

O segundo estágio ocorre quando há união dessas pessoas através dos valores dados no envolvimento das atividades de aprendizado; nesse momento, pode haver um certo planejamento parcial, por ser adaptável ao inesperado do dia-a-dia.

A comunidade de prática passa, então, ao terceiro estágio, caracterizado pelo fato de ela estar madura, isto é, ela própria se encarrega de sua prática – e cresce. Sugere-se que as organizações, nesse estágio, montem modelos, definam agendas para que o aprendizado ocorra e saibam lidar com o crescimento.

No quarto estágio, a comunidade de prática, já estabelecida, está plenamente ativa e segue através de ciclos de atividades. As organizações, nesse momento, devem sustentar a energia das comunidades, renovar seus interesses,

educar os novatos nas práticas, e ganhar voz e representatividade, obtendo influência.

Por fim, há o quinto estágio, quando a comunidade se dispersa por viver fora de sua utilidade, provocando mudanças nas pessoas. Nesse momento, as organizações devem deixar que os participantes se distanciem, embora mantendo contacto com elas e definindo um legado (WINKELEN, 2003).

Lucena e Melo (2006) declaram que, para que uma comunidade de prática exista, não implica, necessariamente, presença física ou um grupo identificável e bem-definido, ou, ainda, a existência de fronteiras visíveis.

2.6.4 A Participação nas Comunidades de Prática

As comunidades de prática podem surgir naturalmente ou serem criadas a partir dos interesses e dos relacionamentos que existem em qualquer agrupamento de pessoas, nas instituições e nas organizações em geral. As relações vão se estabelecer através de contínua negociação de significados, propiciando graus diferenciados de participação nas práticas da comunidade, os quais variam de acordo com o nível de conhecimento do indivíduo naquela prática e determina sua identidade na comunidade, isso porque os membros têm diferentes perspectivas, necessidades diversas e ambições desiguais.

A mobilização entre os níveis de intensidade de participação, que dá oportunidade ao aprendizado nas comunidades de prática, é flexível, indo desde o

grupo essencial até uma participação de acesso passivo. Portanto, esse fluxo não é estático e caracteriza toda a vida da comunidade, que pode ser breve ou não.

Christopoulos (2004), analisando a produção acadêmica sobre as CP, verifica a relevância dos tópicos abordados na tabela 5.

Tabela 5: Tópicos relevantes na análise das Comunidades de Prática

Tópicos	Abordagem
Condição de existência das Comunidades de Prática	Existência de um empreendimento comum entre seus membros.
Definição a partir da origem	As Comunidades de Prática definem-se como tal por sua origem informal, a partir do interesse de um grupo que iniciou a dinâmica de troca de informações e contribuições, por iniciativa ou por interesse.
Temporalidade	As Comunidades de Prática passam por várias fases, desde a sua origem, atingindo maturidade e podendo, inclusive, perecer.
Grupo de trabalho	As Comunidades de Prática apresentam características diferentes dos grupos convencionais, pois não estão sujeitas a cronogramas e objetivos tão rígidos como os primeiros.
Trabalho em grupo	A condição para o trabalho em grupo é a existência de confiança entre seus membros. Essa confiança irá permitir a realização de um empreendimento comum na Comunidade de Prática.
Presença de um líder	O líder colabora para a existência da Comunidade de Prática, motivando-a e assinalando caminhos. Sua presença pode ser importante para a sustentação da comunidade.
Comunidades e Redes	As Comunidades de Prática são parte de uma rede e são a forma de sua operacionalização. Os modos de pertencimento a essas comunidades irão determinar posições mais centrais ou mais periféricas dentro da rede.
Comunidades de Aprendizagem	As Comunidades de Prática podem ser analisadas como comunidades de aprendizagem, desde que haja um <i>design</i> de aprendizagem propício e que considere as dimensões local/global; identidade / negociação; reificação / participação e projetado/emergente.

Fonte: Extraído de Christopoulos (2004 p.19)

2.6.5 Comunidades de Prática e a aprendizagem

A Teoria Social do Aprendizado, proposta por Lave e Wenger (1991), caracteriza-se por colocar o aprendizado como componente integral e central das atividades práticas desenvolvidas nas comunidades de todo mundo através das inter-relações sociais.

Wenger reforça suas idéias sobre aprendizagem quando observa que instituições de aprendizagem baseiam-se na premissa de que o aprendizado ocorre individualmente; de que há um início e um fim e que ele acontece separadamente de outras atividades, bem como ocorre através de ensinamentos. Assim, essas instituições criam ambientes para que os participantes possam aprender com um instrutor sobre determinada área de conhecimento. Para avaliar esse aprendizado os participantes são avaliados e qualquer colaboração mútua é descartada nesse processo.

Essas práticas podem ser decompostas em três partes contrastantes: legítima *versus* ilegítima, periférica *versus* central (não no sentido físico do termo: "no centro", mas sim de participação total); e participação *versus* não-participação. Essas três modalidades de práticas sociais não podem ser consideradas isoladamente, e devem ser tomadas no todo, em diversos formatos, graus e texturas de pertinência e conseqüente identidade nas comunidades. Por identidade, entende-se o modo pelo qual um indivíduo vê a si próprio e é visto pelos outros, uma percepção quase que constante do "self" (LAVE e WENGER, 1991, p. 35).

A noção de "periferalidade legítima" é complexa, já que implica questões de estruturas sociais e essas, por sua vez, envolvem relações de poder. Quanto mais intensa for a participação da pessoa nas atividades da comunidade a que pertence, mais ela adquire posição de maior destaque e poder na "periferalidade". Na medida em que essa pessoa tem participação mais ativa, a identidade correspondente também se amplia, construindo espaço mais amplo de poder dentro da comunidade. Essa condição de "periferalidade", embora freqüentemente legitimada, pode esbarrar em questões de esferas mais abrangentes, numa perspectiva ampla da sociedade como um todo, na qual os veteranos nas comunidades de prática podem tomar posições contrárias à maior participação dos novatos, embora estes dêem demonstrações claras de intencionalidade mais centrais nas práticas, conforme vão se especializando nelas. A participação periférica legitimada modifica não somente os indivíduos, mas também as próprias comunidades, pois tem implicação no desenvolvimento de ambos:

- 1) identidades de habilidades dos membros;
- 2) reprodução e transformação das comunidades, já que estas "consistem em (e dependem de) pertinência dos indivíduos, incluindo biografias e trajetórias de suas características, relacionamentos e práticas" (LAVE e WENGER, 1991, p. 36-37).

O aprendizado é visto por Wenger (1998), na essência, como um fenômeno natural, como comer ou dormir, que acontece nas experiências do dia-a-dia. Ele ocorre através da participação nos eventos do mundo, nas comunidades e organizações com as quais está envolvido; é inevitável e sustentador da vida. Suas

premissas sobre o aprendizado e sobre a natureza do conhecimento são: 1) o homem é um ser social; 2) o conhecimento diz respeito à competência em relação aos empreendimentos; 3) o saber significa envolver-se ativamente no mundo para a continuidade do empreendimento; 4) o significado acarreta na habilidade de se ter experiência no mundo e seu envolvimento nele. Assim, o ponto central da teoria social do aprendizado é que ele ocorra como participação social e uma participação ativa do indivíduo nas práticas das comunidades sociais e a construção de sua identidade nessas comunidades.

Schommer e França Filho (2006, p. 4) observam um aspecto importante na aprendizagem. Em comunidade, as pessoas podem participar continuamente da negociação dos significados de dados, informações e práticas, os quais somente ganham importância quando interpretados. Tendem a ter possibilidades de expressar seus modos de pensar, de opinar, o que reforça sua identidade com o grupo e seu compromisso com as práticas, associando-as com o que conhece, ou seja, a sua identidade.

2.6.6 Comunidades de Prática e o conhecimento

Souza-Silva (2005, p. 281) registra que a pesquisa sobre comunidades de prática no Brasil ainda é incipiente. São poucos os pesquisadores que investigam o tema, embora as referências a ele tenham crescido nos últimos anos. Através de estudos elaborados, revelou-se o potencial a respeito de comunidades de prática. No Brasil, de acordo com o citado autor, existem oportunidades de contribuição para uma melhor compreensão e promoção dos processos de aprendizagem.

Wenger (1998, p. 74) afirma que uma CP não é tão somente um agregado de pessoas definidas por algumas características. São indivíduos que aprendem, constroem e “fazem” a gestão do conhecimento. Para o autor, o conhecimento parte de práticas compartilhadas nas comunidades que precisam dele, criam-no, usam-no, debatem-no, distribuem-no, adaptam-no e o transformam. Essas comunidades dão a ele vida.

Como a propriedade de uma comunidade, o conhecimento não é estático: ele envolve interações, conversações, ações, e invenções. É a partir dessa perspectiva que as pessoas são vistas como os recursos mais preciosos de organizações e instituições (WENGER, 1998).

Assim, conhecimento e comunidades não podem ser separados. O que vai fazer diferença e o que importa mesmo não é, portanto, "quanto do conhecimento pode ser capturado, mas sim, como a documentação desse conhecimento pode apoiar as atividades das pessoas" (WENGER, 1998).

A multiplicidade de casos vividos possibilita a McDermott *apud* Neves (2004) sistematizar a natureza estratégica das comunidades de prática em quatro categorias, ora mais voltadas para a capacitação, ora para a consecução de objetivos através da utilização conjunta do conhecimento traduzido em ações que favoreçam a organização:

1. As redes de peritos (com base no voluntariado, pouco estruturadas, muito informais e facilitadoras da inovação);
2. Comunidades informais (pouco estruturadas, com o consentimento dos níveis executivos para que os seus membros lhe dediquem tempo);
3. Comunidades estratégicas (liderança e apoio institucional claro, em que os seus membros podem dedicar tempo para atingir objetivos definidos com clareza, numa comunidade que funciona de forma estruturada);
4. Centros de perícia (*“expert-to-peer”*: comunidades estruturadas que recebem consultoria; os membros podem dedicar-lhe tempo para perseguir os objetivos propostos).

Wenger et al (2002) prevêm a possibilidade de descontinuidade de uma comunidade e definem aspectos que caracterizam sua dinâmica e temporalidade. Na tabela 6 estão relacionados os diferentes estágios de desenvolvimento, bem como suas atividades típicas.

Tabela 6: Estágios de desenvolvimento e as respectivas atividades neles desenvolvidas

Estágio de desenvolvimento	Atividades típicas
Potencial: indivíduos encontram-se face a situações similares, sem o benefício de compartilhar informações.	Encontrando-se e descobrindo afinidades.
Em coalizão: membros agrupam-se e reconhecem seu potencial.	Explorando conectividade e negociando a comunidade.
Ativa: membros engajam-se e desenvolvem uma prática.	Engajando-se em atividades comuns, criando artefatos, renovando interesses, comprometimento e relacionamento.
Dispersa: membros não estão mais engajados, mas a comunidade ainda vive como um centro de conhecimento.	Mantendo contato, comunicação, participando de reuniões, solicitando recomendações.
Memorável: a comunidade não é mais central, mas as pessoas ainda a recordam como parte de suas identidades.	Contando histórias, preservando artefatos, coletando memórias.

Fonte: Extraído de Christopoulos (2004 p.6)

2.7 EMPREENDEDORISMO

O tema empreendedorismo é aqui abordado por sua estreita relação com o estudo de caso desta dissertação. É a partir de um grupo de empreendedores que se irá identificar a formação de comunidades de prática.

2.7.1 Empreendedor: uma oportunidade de mercado

Ao se abordar o assunto de micro e pequenas empresas, é necessário entender o que significa empreendedorismo e as suas relações. Esse conjunto de características surge no momento que a pessoa que o detém vislumbra uma oportunidade de mercado a ser atendida, reunindo junto a si várias pessoas que compartilham a possibilidade de sucesso deste novo negócio e investem seu capital, assumindo riscos, para a realização deste sonho.

A palavra empreendedorismo é um neologismo derivado da palavra francesa “*entrepreneur*” — que literalmente significa “o intermediário”, aquele que está no centro ou no meio. Originalmente, estava relacionado à atividade de um intermediário, aquele que fica “entre” o fornecedor e o mercado e que facilita o processo de troca. Neste sentido, o empreendedor é a pessoa que “faz acontecer”; pode ser visto como aquele que transforma uma troca em potencial em uma troca real, aquele sem o qual a transação poderia nunca ocorrer. Se, por exemplo, existe uma demanda — ou seja, a necessidade de um produto —, mas não há fornecimento, o empreendedor pode criá-lo para que a troca seja efetuada. No caso de tecnologias completamente novas, esse agente pode até criar um mercado que ainda não exista (ARAÚJO *et al.* *apud* ALMEIDA, 2007, p. 25).

Segundo Dolabela (1999), empreendedorismo também pode ser visto como uma livre tradução que se faz da palavra inglesa *entrepreneurship*, e designa uma área de grande abrangência por tratar de temas que superam a criação de empresas. O termo vem sendo muito utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. O empreendedor pode ser também uma pessoa que, empregado em uma organização, introduz inovações e provoca o surgimento de valores adicionais (intra-empreendedor ou empregado-empreendedor). Ele é, antes de tudo, aquele que se dedica à geração de riquezas em diferentes níveis de conhecimento, inovando-o e transformando-o em produtos ou serviços para diferentes áreas. Há dois atributos principais que o caracterizam: o primeiro é sua capacidade de desenvolver uma visão; o segundo, seu poder de persuasão sobre terceiros — com escopo de angariar recursos (materiais ou humanos) para concretizar sua idéia (DOLABELA, 1999).

O empreendedor lida constantemente com produtos e serviços inovadores, amplia as fronteiras tecnológicas, cria novos empregos e abre novos mercados globais. Frente a esta realidade, é de extrema importância identificar quem é ele, quais são as suas principais características, por quais dificuldades ele passa para abrir o seu negócio e que dados são cruciais para planejar o seu empreendimento, pois é através dessa pessoa e de seu sonho que as empresas têm o seu início.

No Dicionário Básico da Pequena Empresa (SEBRAE, 2000, p. 09), encontra-se a seguinte definição para empreendedor:

Empreendedor: no português convencional define uma pessoa de iniciativa e de ação, uma pessoa que empreende, que faz. No mundo dos negócios, usa-se a palavra, com muita propriedade, para se referir aos empresários, ao proprietário de um empreendimento.

Para Drucker (2002), seja o empreendedor uma instituição ou um indivíduo que inicia sozinho o seu negócio, nada faz diferença. Os procedimentos e o funcionamento têm suas regras quase idênticas. Para uma empresa, também o seu tamanho em nada impede o desenvolvimento do empreendimento e a inovação. A dificuldade concentra-se na própria atividade em funcionamento. Empresas bem-sucedidas, instaladas no mercado certo, com produtos e serviços certos, estarão, possivelmente, daqui a vários anos, obtendo a maior parte de seus ganhos através de produtos e serviços que já existem ou que sejam seus derivados diretos.

Portanto, é necessário um esforço adicional para que uma empresa se torne empreendedora e inovadora. A organização que não pensa em inovação, certamente envelhece ou declina (DRUCKER, 2002).

A administração empreendedora necessita de diretrizes e práticas que se dividem em quatro importantes áreas: (DRUCKER, 2002 p. 209-210).

Primeira, a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça. Ela deverá ser organizada para fazer o árduo trabalho do empreendedor. Diretrizes e práticas são necessárias para criar o espírito empreendedor.

Segunda, a mensuração sistemática, ou pelo menos uma apreciação, do desempenho de uma empresa como empreendedora e inovadora é obrigatória, bem como o aprendizado integrado para melhorar o desempenho.

Terceira, a administração empreendedora requer práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas.

Quarta, existem alguns “nãos”, coisas que *não devem ser feitas* na administração empreendedora.

3 METODOLOGIA

Por ter uma finalidade prática, tal como postulado por Vergara (2000, p. 47), a pesquisa é aplicada, ou seja, identifica e descreve nos grupos sob estudo os valores condizentes aos das CP.

Com esta pesquisa descritiva e aplicada, atendeu-se ao objetivo deste estudo, isto é, descrever se os grupos formados a partir do projeto citado se tornaram comunidades de prática.

Para justificar o tipo de pesquisa escolhido, o autor baseou-se na taxonomia proposta por Vergara (2000, p. 46), que assegura que a pesquisa pode ser classificada de acordo com dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins: a pesquisa é descritiva quando

Expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Neste sentido, Gil (1999, p. 44) salienta ainda que “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Quanto aos meios: Ainda conforme Vergara (2000, p. 50), no que se refere aos meios de investigação, a metodologia utilizada na presente dissertação teve como base um estudo de caso de natureza qualitativa, apoiado também, além do referencial teórico, em pesquisa telemática, de campo, e documental.

Assume-se como definição de estudo de caso, de acordo com Yin (2001, p.25), que:

Os estudos de casos representam a estratégia preferida se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Neste sentido, Yin (2001, p. 35) destaca que o estudo de caso “representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

Gil (1999) compartilha da definição de Yin (2001), em que os estudos de casos tornam-se apropriados para entender a complexidade dos fenômenos de maneira empírica. Sendo assim, sua aplicação justifica-se:

[...] pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados. [...] O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: [...] descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação [...] (GIL, 1999, p. 72).

A *pesquisa bibliográfica* que apoia o referencial teórico foi escolhida a partir dos estudos realizados sobre comunidades de prática e teoria de aprendizagem.

Na *pesquisa telemática*, foi utilizado um banco de dados eletrônico de teses e de artigos disponíveis em diversas instituições.

3.1 ESCOLHA DOS PARTICIPANTES

Para elaboração dessa pesquisa foram selecionados os grupos criados durante um projeto de capacitação empresarial, realizado por uma Instituição de Aprendizagem, nas regiões de Cabo Frio, São Pedro da Aldeia, Zona Sul do Rio de Janeiro, Araruama e Niterói. Nesses dois últimos municípios, a pesquisa não foi aplicada, por não terem sido localizados os empresários participantes.

O projeto, aplicado pela Instituição de Aprendizagem aos comerciantes, teve três fases: sensibilização, capacitação e acompanhamento. No início da capacitação empresarial eram 300 participantes — que foram sendo selecionados até chegarem à fase de acompanhamento especial, com apenas dez empresários por grupo e por região.

Com a exclusão das regiões de Araruama e Niterói, o número de empresários selecionados para a pesquisa foi de 30 participantes sendo que sete deles não foram localizados, bem como o coordenador da Região da Zona Sul do Rio de Janeiro.

O autor desta dissertação participou do projeto de capacitação empresarial como instrutor e atuou em todas as regiões selecionadas para este estudo.

A seleção dos elementos de composição da amostra foi feita entre os participantes que foram localizados em 2008 e mantiveram suas empresas em atividade.

3.2 COLETA DE DADOS

Na coleta de dados foram utilizados: a análise de documentos, uma entrevista semi-estruturada com os coordenadores, a observação deste pesquisador e um questionário realizado com os participantes, que se encontra no apêndice 1.

Para a *pesquisa documental* foram examinados materiais relativos ao desenvolvimento do projeto. Nesse sentido: “A análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar as informações obtidas em outras fontes” (GODOY, 1995b, p. 67).

O objetivo foi sempre o de munir o pesquisador com uma maior quantidade de dados complementares, para realizar o cruzamento dessas informações com o que está sendo discutido no presente estudo, para “a melhor compreensão do problema investigado” (GODOY, 1995b, p. 68).

No momento da pesquisa documental há, segundo Godoy (1995a, p. 23), “três aspectos que merecem atenção especial: a escolha dos documentos, o acesso a

eles e a sua análise”. A escolha dos documentos foi direcionada ao propósito do estudo.

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada com coordenadores no sentido de se obter mais informações sobre a condução dos grupos organizados a partir do projeto.

A flexibilidade desse tipo de entrevista possibilita um contato mais próximo entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo a exploração em profundidade de seus saberes, representações, crenças e valores (LAVILLE e DIONE, 1999).

As informações das observações do instrutor seguiram o mesmo roteiro das entrevistas semi-estruturadas.

O questionário, realizado com os empresários participantes do projeto de capacitação empresarial possui 24 indicadores, utilizando-se, para escore de percepção de cada variável, uma escala de avaliação itemizada de 7 pontos, proposta por Likert em 1932. Nela, os respondentes foram solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. Em cada item, foi atribuído um número que refletiu a direção da atitude do respondente em relação à cada afirmação (MATTAR, 1996).

Além do questionário, um dos empresários se dispôs a comentar mais profundamente a sua participação no projeto de capacitação e o desenvolvimento de Comunidades de Prática.

Os indicadores foram traduzidos em forma de questões e resultaram da realização de dois grupos de assunto, ou seja, indicadores relacionados aos objetivos do Projeto (questões 1 a 12) e o outro grupo relacionado ao conceito de Comunidades de Prática (questões 13 a 24). As tabelas 7 e 8 fazem a interligação do referencial teórico com as questões observadas no questionário aos empresários participantes do projeto.

Os respondentes foram separados por grupos de localização geográfica, de forma a permitir a identificação dos resultados por área de atuação profissional de cada indivíduo.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

O questionário foi trabalhado de forma a permitir uma estatística descritiva e, para a entrevista, utilizou-se a análise de conteúdo por “identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, P.15, 2005). As entrevistas com os coordenadores foram para permitir melhor descrição do conteúdo.

Tabela 7: Interligação referencial teórico - perguntas 1 a 12

REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS	TÓPICOS ABORDADOS
CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL	<p>1. Você desenvolveu habilidades para realizar uma auto-avaliação do seu comportamento empreendedor.</p> <p>2. Você desenvolveu habilidades para coletar, organizar e analisar dados sobre seu negócio.</p> <p>3. Você desenvolveu habilidades para analisar oportunidades e comportamentos, identificando o seu mix de produtos / serviços.</p> <p>4. Você desenvolveu habilidades para analisar mercados e identificar seu público-alvo.</p> <p>5. Você desenvolveu habilidades para comunicar-se habilmente com seu cliente.</p> <p>6. Você desenvolveu habilidades para analisar a capacidade de operação do seu empreendimento e aprimorar o processo de compra.</p> <p>7. Você desenvolveu habilidades para analisar os custos do empreendimento e formar os preços de venda.</p> <p>8. Você desenvolveu habilidades para analisar a concorrência.</p> <p>9. Você desenvolveu habilidades para analisar indicadores de desempenho financeiro.</p> <p>10. Você desenvolveu habilidades para definir estratégias de vendas, identificar parceiros e aplicar princípios do associativismo.</p> <p>11. Você desenvolveu habilidades para estruturar equipes de trabalho.</p> <p>12. Você desenvolveu habilidades para motivar e orientar equipes de trabalho</p>	<p>Aprendizagem organizacional</p> <p>Aprendizado em grupo</p> <p>Organizações de aprendizagem</p>

Fonte: elaboração própria.

Tabela 8: Interligação referencial teórico – perguntas 13 a 24

REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTAS	TÓPICOS ABORDADOS
COMUNIDADES DE PRÁTICA	<p>13. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam entendimento concernente ao que elas estão fazendo como empreendedores.</p> <p>14. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam informalmente, por interesses comuns no aprendizado e na aplicação prática do aprendido.</p> <p>15. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam experiências empreendedoras daquilo que fazem e aprendem como fazer melhor.</p> <p>16. Você iniciou participação em um grupo onde se desenvolve, negocia-se e se compartilha o modo de viver (n) o mundo empreendedor.</p> <p>17. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se organizaram e sustentaram relações densas de envolvimento mútuo sobre o que fazem no campo empreendedor.</p> <p>18. Você iniciou participação em um grupo onde existia um empreendimento comum entre os participantes.</p> <p>19. Você iniciou participação em um grupo onde existe uma dinâmica de troca de informações e contribuições, por iniciativa ou interesse.</p> <p>20. Você iniciou participação em um grupo que se caracterizava por colocar o aprendizado como comportamento integral e central nas atividades práticas desenvolvidas.</p> <p>21. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas aprenderam, construíram e faziam a gestão do conhecimento.</p> <p>22. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas trouxeram em si uma necessidade autêntica de aprender com os outros membros.</p> <p>23. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam tendo como base a troca de informações.</p>	<p>Teoria do Aprendizado Situado</p> <p>Empreendedorismo</p>

Fonte: elaboração própria.

A partir do agrupamento e contagem das respostas de todas as entrevistas realizadas com os coordenadores, foi possível elaborar o questionário aplicado aos empresários participantes do projeto de capacitação empresarial.

4 RESULTADOS

As características do grupo e do contexto no qual decorreu o estudo de caso são aqui apresentadas, para que seja possível a compreensão de cada passo dado nesta investigação e na análise dos dados.

Os grupos em questão foram compostos por empresários oriundos de um projeto de capacitação oferecido por uma instituição de aprendizagem, criada com o intuito de proporcionar a aprendizagem comercial. Em decorrência da realidade social, econômica e cultural do País e com o desenvolvimento organizacional interno, os valores e as práticas da instituição evoluíram para valores de administração privada, de educação permanente e de entidade do terceiro setor.

O objetivo do projeto foi o de mostrar ao participante a nova visão do mercado e da concorrência, orientá-lo para uma melhor administração do seu negócio, além de tentar diminuir o número de empreendimentos que fecham as portas logo nos primeiros anos de vida.

De todas as regiões abrangidas pelo projeto, foram selecionadas para esta pesquisa: Cabo Frio, São Pedro da Aldeia, Zona Sul do Rio de Janeiro, Niterói e Araruama.

Os participantes são originários dos grupos formados a partir do projeto. Na fase de sensibilização, muitos empresários participaram e, destes, foram

selecionados 300 para a fase de capacitação. Em seguida, apenas dez empresários por região foram escolhidos para fazer parte do terceiro módulo — que resultou na criação dos grupos para acompanhamento especial.

A cada fase do projeto, os grupos foram reduzidos, devido à desistência de alguns integrantes, até chegarem ao número de dez representantes por grupos de algumas cidades da Região dos Lagos. O grupo de Cabo Frio foi o que mais se destacou. Araruama e São Pedro da Aldeia tiveram uma dispersão acima da média. Mas estas três cidades conseguiram formar o seu grupo final com a participação de dez empresários para a fase de assistência técnica.

Não sei se os empresários de Cabo Frio são mais organizados ou se eles têm maiores oportunidades por ser uma cidade com pólo onde obviamente surgem maiores oportunidades de negócios devido ao apelo turístico desta região (Coordenador 1).

Apesar de todos serem empresários e participarem do mesmo projeto, cada grupo, assim como cada indivíduo, tinha características peculiares, determinadas, em parte, por sua subjetividade, região e cultura local. Observou-se ainda uma característica comum aos membros dos grupos: terem o mesmo objetivo de manterem suas empresas vivas e competitivas.

Cabe aqui observar que a região de Araruama não foi incluída neste trabalho, pois os empresários não foram localizados e, assim, não se obteve as informações dos participantes.

Na região de Niterói, foram quatro os empresários que aceitaram participar da pesquisa. O baixo número em relação ao total de dez tornou inadequado o aproveitamento desses dados nesta dissertação.

Os resultados serão apresentados, em primeiro lugar, pela análise do projeto, sob a perspectiva dos coordenadores e instrutores, que se basearam nas entrevistas semi-estruturadas.

Em segundo lugar, será apresentada a tabulação e análise dos dados, oriundos dos questionários realizados com os empresários participantes do projeto de capacitação empresarial, abrangendo as regiões pesquisadas.

4.1 ANÁLISE DO PROJETO SEGUNDO A PERSPECTIVA DOS COORDENADORES E INSTRUTORES

4.1.1. As atribuições dos coordenadores e instrutores

Os coordenadores entrevistados são aqui identificados como: coordenador 1 – área de Niterói; coordenador 2 – Região dos Lagos; Instrutor 1 – área de Niterói, Região dos Lagos e Zona Sul do Rio de Janeiro. Não se obteve informações do coordenador da Zona Sul do Rio de Janeiro por não ter sido localizado.

As atribuições variaram de acordo com a região e a especificidade das funções. O coordenador 2 relata que a sua participação se resumiu na

captação de clientes, divulgação e sensibilização. O coordenador 1, além disso, atuou também no desenvolvimento das estratégias para atrair os empresários.

Para se ter sucesso na fase de sensibilização, ou seja, apresentação do projeto e confirmação pelo empresário da sua participação, apostou-se na experiência dos coordenadores em convidar pessoas para outros eventos da instituição.

Então a gente já tinha um pouco desse público na mão e a gente foi captar mais, foi também uma oportunidade pra conhecer melhor aquele mercado que era do nosso interesse. Foi muito bom. Foi uma oportunidade boa (Coordenador 1).

Esse coordenador avalia que a participação dos empresários no projeto ocorreu, em grande parte, pelo interesse deles em agregar novos conhecimentos, e não pela gratuidade do evento.

O coordenador 2 relata que suas atribuições no projeto foram coordenar a implantação do projeto nas regiões de Cabo Frio, São Pedro da Aldeia e Araruama e acompanhar o desenvolvimento do projeto como um todo.

O instrutor 1 esteve envolvido no projeto em todas as suas fases. Na sensibilização, que objetivou a realização de uma auto-avaliação do comportamento empreendedor do participante, foi responsável pela apresentação da metodologia. O principal objetivo dessa etapa foi incentivar os participantes a permanecerem no processo até o final.

O enfoque dado na fase de sensibilização, por este instrutor, foi mostrar ao público participante a estatística publicada pelo Sebrae, sobre o tempo de vida das micro e pequenas empresas brasileiras, assim como o impacto na sociedade com o fechamento dessas atividades empresariais.

Assim, a necessidade da participação desses empresários no projeto foi o meu grande desafio como instrutor nesta fase do projeto (Instrutor 1).

4.1.2. A relação entre instrutores e participantes

O coordenador 1 relatou que a sua função foi diretamente ligada aos instrutores e participantes. A contratação de instrutores e outras funções necessárias ao andamento do projeto foram de sua responsabilidade. No início, a instituição havia optado por contratar uma empresa de profissionais de vendas para coordenar o projeto. Tal idéia foi abandonada, posto que seus funcionários, envolvidos no projeto, entendiam que eles próprios fariam melhor esse trabalho, por já pertencerem à cultura da organização.

O coordenador 2 disse que sua participação no projeto se deu desde a captação dos empresários até a fase final de formação de grupos de dez participantes por região. Ele avaliou o projeto como uma relação de troca de experiências.

A velocidade das mudanças no contexto organizacional tende a trazer impactos à empresa que precisam ser percebidos com antecedência para que sejam devidamente absorvidos. Assim sendo, para o instrutor 1, o fato de o

projeto propiciar a troca de experiências e aprendizagem entre empresários deveria ser motivo imperioso para motivá-los a participar desta atividade.

Alguns empresários apresentaram certa arrogância, querendo demonstrar perante outros participantes, que obtinham conhecimento suficiente para não precisar dar continuidade à sua participação nas outras fases do projeto (Instrutor 1).

Durante a realização do questionário para esta dissertação, alguns empresários não foram localizados. Entretanto, outros demonstraram satisfação em participar desta pesquisa relatando o quanto o projeto os beneficiou e forneceu elementos para a estabilidade de suas organizações. Outros ainda mencionaram o seu interesse na continuidade do trabalho, dispondo-se a comparecer, caso os grupos sejam recriados.

O instrutor 1 comentou que, no período de capacitação, sua função era a de instrumentalizar os empresários nas várias competências selecionadas pelo projeto. Avaliou que, nesta fase, houve uma maior aproximação entre o instrutor e os empresários — e destes entre si.

Este instrutor avaliou a importância da sua colaboração na ferramentalização de técnicas empresariais, que foi oferecida a este grupo de empresários, em módulos de gestão, com duração de oito meses. Concluiu que, ao final destes módulos, os participantes encontraram-se aptos para desenvolver o plano de negócios de suas empresas. Nessa fase, foi possível uma maior interação entre os membros do grupo, por estarem mais entrosados, o que proporcionou uma maior abertura nas discussões e apresentação dos problemas das suas empresas.

O instrutor 1 reconheceu que faltou um maior incentivo por parte da instituição para que os empresários passassem da fase de sensibilização para a de capacitação — embora esse processo tenha ocorrido de forma automática,.

A terceira fase constituiu-se de uma consultoria na qual o instrutor acompanhou o empresário no seu dia a dia, tal como levantar as suas rotinas administrativas, orientá-lo na identificação de possíveis desvios e proporcionando suas correções. A idéia era aproveitar as oportunidades e evitar ou diminuir as ameaças. Para compor os grupos desta fase foram selecionados dez empresários para cada região determinada pelo projeto.

A minha relação com os participantes desta fase foi no sentido de proporcionar a absorção do conhecimento obtido na metodologia e também incentivando o empresário a participar efetivamente do projeto por estar aí uma ótima oportunidade de troca de experiências entre os empresários e também enriquecer o processo de aprendizagem (Instrutor 1).

4.1.3. O planejamento do projeto

Convocados para uma reunião em que foram apresentadas as diretrizes do projeto, os coordenadores, a princípio, não tiveram muita compreensão de como elas seriam aplicadas, embora as rotinas fossem seguidas.

E ele veio de cima para baixo, veio mesmo de uma forma... é ... porque eu acho que um grande projeto é isso mesmo, tem que vir rasgando e depois você vai consertando a ... né? ... se for ficar muito perfeito também ele nunca vai existir (Coordenador 1).

Houve um atraso na implantação do projeto na região de Niterói, em relação às outras regiões. Tentou-se nesse tempo um melhor entendimento do projeto, ou seja, como este iria estruturar-se, as pessoas que deveriam ser contratadas, o material de divulgação, de forma que houvesse um melhor planejamento para realizá-lo. Mas mesmo assim, segundo o coordenador 1, não foi possível fazer um bom planejamento.

Eu acho que ele foi um projeto, que ele foi assim, não foi completamente planejado na sua estratégia de implementação. Poderia ter sido melhor (Coordenador 1).

Além disso, o material de divulgação do projeto foi confeccionado de uma forma inadequada, gerando descontentamento e necessitando de adaptações por parte das regiões.

A gente utilizava o mais barato. Fui eu que fiz no computador o primeiro chamado. Depois que veio uma coisa horrível que ninguém entendia. Então ele foi mal organizado assim (Coordenador 1).

A região de Niterói formalizou um pedido junto aos órgãos competentes para que o projeto fosse transformado em apoio ao empresariado. O custo já estaria embutido na contribuição permanente feita por eles. O coordenador dessa região acreditava que isto geraria uma motivação a mais no empresário e que, através desse projeto, haveria a criação de uma cultura de qualidade. Sob essa ótica, o próprio empresário poderia, inclusive, promover a qualificação dos seus colaboradores dentro do projeto. Entretanto, esse pedido foi indeferido por não estar alinhado com o projeto em si.

Segundo o coordenador 1, se houvesse um entendimento exato das características essenciais do projeto — e a que público iria atender —, poder-

se-ia assim imaginar que ele seria um estágio para o desenvolvimento, a inovação e a criação de novas sugestões. Como seus objetivos não se alinhavam ao perfil dos produtos até então oferecidos pela instituição, o coordenador 1 continuou a utilizar o seu cadastro, constituído de vários empresários, apenas para eventos promovidos pela própria instituição. Segundo esse coordenador, não houve visão para se adequar este projeto a um produto ao qual mais empresários fossem beneficiados. Dessa forma, a instituição, além de se beneficiar dos recursos monetários oriundos desse novo produto, ganharia também relevância. Essa falta de articulação fez com que o *know how* e todo o conhecimento relativo ao projeto ficassem nas mãos dos instrutores que o desenvolveram de forma individual.

Antes de se iniciar o projeto, os instrutores promoveram reuniões preparatórias para conhecerem a metodologia e sua própria adequação às expectativas dos participantes.

O planejamento para a realização do projeto se deu de forma clara e participante, proporcionando a cada instrutor o total conhecimento da metodologia, tornando-os aptos a utilizar cada ferramenta necessária ao melhor aproveitamento dos empresários (Instrutor 1).

Este instrutor relata que as regionais se planejaram para atender às necessidades criadas a partir do projeto, tais como: local, material audiovisual e ferramentas.

4.1.4 O suporte para a realização do projeto

Nas regiões pesquisadas, os coordenadores mencionaram que houve suporte material, instrumental e humano. Os gerentes das regiões deram o apoio necessário para o desenvolvimento das fases do projeto e contrataram profissionais que realizaram a função de instrutor e capacitador em todas as regiões. Os envolvidos no projeto colaboraram para seu sucesso, em todas as suas fases, existindo um forte sentimento de equipe entre os membros.

Tinha coisas muito caras e o que não foi dando as pessoas, os consultores foram adaptando. Houve bastante compreensão por parte de todos, independente de quanto ganhavam, independente dos acertos — porque todo mundo ajudava. (Coordenador 1).

4.1.5 O envolvimento do grupo e o término do projeto

Para o coordenador 1, houve uma parceria muito grande entre os componentes da equipe. Todos trabalhavam dentro de uma transparência de ações e acreditavam no sucesso do projeto. Esse envolvimento chegou a causar alguns problemas, principalmente com relação aos instrutores, que não queriam que o projeto acabasse.

E a gente querendo que o filho crescesse, mas não queriam deixar o filho... aí ficou aquela coisa que a instituição não queria assumir a consultoria ... e aí a gente teve aquele público ali na mão e aí não houve competência (Coordenador 1).

4.1.6 O projeto e a Comunidade de Prática

Os coordenadores 1 e 2, não conheciam o termo Comunidades de Prática; porém, o conceito é bastante evidente.

Argüido sobre a identificação de características semelhantes entre o projeto e Comunidades de Prática, o coordenador 1 falou:

Muito, muito. Porque a metodologia, a dinâmica e as situações em que eles eram colocados, né? Eles expunham... era de parte de troca, conhecimento, amizades foram feitas, pessoas trocando umas com as outras o que fizeram na loja delas, como é que elas resolviam aquela situação, casos de sucesso, eu acho que ... dentro da simplicidade, do nível deles, né? Porque eles não tinham um comércio, era um pequeno comércio que, aliais, é o que sustenta o país. (Coordenador 1)

Segundo o coordenador 2, não se pode dizer que todos os participantes do projeto tiveram o mesmo aproveitamento neste processo de aprendizagem.

Cada um aprende aquilo que está apto a aprender. Cada um guarda em si o seu conhecimento adquirido nas suas experiências acadêmicas e profissionais. (Coordenador 2).

Para ele, o aprendizado sempre será diferente — de acordo com o conhecimento e grau de absorção de cada empresário. Desta forma, não se pode afirmar que todos os participantes internalizaram as técnicas de negócios apresentadas, até pela característica individual de cada um.

A metodologia proporcionava o aprendizado por ser aberta e focada nas habilidades individuais. Foi um trabalho de construção do conhecimento e eu acho que algum aprendizado foi absorvido mais por uns do que por outros. Uns tiveram suas expectativas atendidas, enquanto outros, não. (Coordenador 2).

Perguntado se estaria evidente a impressão de que o projeto iria começar a permitir que diversas oportunidades de formação de grupos, inclusive de Comunidades de Prática, fossem criadas, o coordenador 1 respondeu:

Porque a instituição não supriu isso aí. Como você sabe, os arranjos produtivos locais, aquelas coisas, as outras coisas que vão sendo feitas, mas nessa magnitude, de atingir, de mudança de cultura, que eu acho que isso que é fundamental dentro desse instrumental e ... mudança de cultura não adianta nada você cuidar a cultura e não instrumentalizar o cara. (Coordenador 1).

4.1.7 As características dos grupos formados no projeto e as Comunidades de Prática

O coordenador 1 relatou que a característica apresentada pelo grupo formado em sua região foi a de dar continuidade aos encontros, mesmo depois de encerrado o projeto. Um dos capacitadores acompanhou-os por mais tempo, criando nessa equipe uma identidade própria. Esse período resumiu-se a algumas semanas, com os participantes voltando ao seu dia a dia e os encontros escasseando. Para esse coordenador, faltou um representante da instituição que fizesse a articulação entre os empresários, para que os grupos continuassem vivos.

Ele conclui que o projeto não teve um fechamento adequado, ficando uma sensação de que o trabalho não foi finalizado.

Quando as coisas acabam assim sendo interrompidas, você sempre fica com aquela sensação que ficou como nós ficamos [...] querendo mais. (Coordenador 1).

O coordenador 2 afirma em seu depoimento que o grupo formado em Cabo Frio foi o que mais se aproximou de um embrião de uma Comunidade de Prática.

O instrutor 1 afirma que durante a realização deste módulo:

Ficou evidente que vários participantes apresentaram características empreendedoras e também os identificaram como indivíduos que contribuíram para a formação de Comunidades de Prática. Pessoas que se sentiram à vontade para compartilhar suas experiências empreendedoras e com vontade de aprender como fazer melhor. (Instrutor 1).

4.1.8 A estratégia na manipulação dos resultados do projeto

As informações sobre os resultados das atividades do projeto, que envolveu mais de 300 empresários nas regiões onde foi implantado, não foram registradas. As necessidades, idéias e sugestões dos empresários se perderam. Segundo o coordenador 1, “nunca estivemos tão próximos deste mercado que queríamos atingir”.

Alguém paga para você conhecer o seu cliente e você não usou essas bases de conhecimento para o seu crescimento e para o crescimento deste mercado que é meu público-alvo. Então, realmente, isso é uma distorção. (Coordenador 1)

O coordenador 2 acredita que perdeu-se neste projeto uma grande quantidade de informação estratégica, que poderia ter sido revertida em benefício da instituição. Esta não teve acesso ao conhecimento obtido pelos empresários e pelos instrutores durante o projeto.

4.2 TABULAÇÃO

No auxílio da interpretação dos dados foi utilizado o método de estatística descritiva para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou compará-las entre dois ou mais conjuntos.

As ferramentas descritivas utilizadas foram as tabelas e também medidas de síntese de porcentagens.

Segundo Reis e Reis:

A descrição dos dados também tem como objetivo identificar anomalias, até mesmo resultantes do registro incorreto de valores e dados dispersos, aqueles que não seguem a tendência geral do restante do conjunto. Não só nos artigos técnicos direcionados para pesquisadores, mas também nos de jornais e revistas escritos para o público leigo, é cada vez mais freqüente a utilização destes recursos de descrição para complementar a apresentação de um fato, justificar ou referendar um argumento (REIS E REIS, 2001 p. 7).

Os valores incluídos nas colunas numeradas de 1 a 7 representam o percentual de concentração dos participantes nas respostas, alocados pelos valores da escala: (1) Concordo plenamente; (2) Concordo muito; (3) Concordo; (4) Neutro; (5) Discordo; (6) Discordo muito e (7) Discordo totalmente.

Cidade do Rio de Janeiro (Região Zona Sul)

Na primeira parte do questionário (perguntas de 1 a 12), observou-se uma concentração maior nos aspectos positivos, ou seja, nos itens

relacionados à concordância com o êxito de sua participação e no aprendizado de técnicas de negócios, bem como na metodologia de ensino apresentada pelo projeto.

Já no segundo bloco, o foco foi na construção e desenvolvimento de comunidades de prática — a partir dos grupos formados na terceira fase do projeto. Alguns respondentes da pesquisa afirmaram ter participado de um grupo dentro do projeto. Outros, porém, não demonstraram tal interesse, pelo grau de discordância apresentado na tabulação do questionário.

Pelos resultados da pesquisa, espelhados na tabulação dos dados, a maioria concorda que o projeto ofereceu um estímulo à criação de comunidades de prática, mas os participantes não deram continuidade.

A tabela 9 mostra a tabulação dos resultados dos questionários dos participantes do Rio de Janeiro, em percentual.

Acrescenta-se ainda que a região do Rio de Janeiro, por ser um grande centro — e dada a sua extensão —, já oferece ao público empresarial uma vasta quantidade de cursos, seminários e palestras na área de gestão. O empresário que deles participa se dispersa, sem dar continuidade a reuniões com os componentes do grupo. No presente caso, ainda houve alguns encontros, mas logo se dispersaram.

Tabela 9: Tabulação dos resultados dos questionários dos participantes do Rio de Janeiro, em percentual

PERGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
1. Você desenvolveu habilidades para realizar uma auto-avaliação do seu comportamento empreendedor.	0	25	63	12	0	0	0
2. Você desenvolveu habilidades para coletar, organizar e analisar dados sobre seu negócio.	38	38	0	12	12	0	0
3. Você desenvolveu habilidades para analisar oportunidades e comportamentos, identificando o seu mix de produtos / serviços.	13	63	0	12	12	0	0
4. Você desenvolveu habilidades para analisar mercados e identificar seu público-alvo.	13	38	25	12	12	0	0
5. Você desenvolveu habilidades para comunicar-se habilmente com seu cliente.	13	38	25	24	0	0	0
6. Você desenvolveu habilidades para analisar a capacidade de operação do seu empreendimento e aprimorar o processo de compra.	13	13	25	38	13	0	0
7. Você desenvolveu habilidades para analisar os custos do empreendimento e formar os preços de venda.	13	25	25	25	12	0	0
8. Você desenvolveu habilidades para analisar a concorrência.	13	25	38	24	0	0	0
9. Você desenvolveu habilidades para analisar indicadores de desempenho financeiro.	13	25	38	12	12	0	0
10. Você desenvolveu habilidades para definir estratégias de vendas, identificar parceiros e aplicar princípios do associativismo.	13	50	25	12	0	0	0
11. Você desenvolveu habilidades para estruturar equipes de trabalho.	25	38	13	24	0	0	0
12. Você desenvolveu habilidades para motivar e orientar equipes de trabalho.	25	38	13	24	0	0	0
13. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam entendimento concernente ao que elas estão fazendo como empreendedores.	13	25	50	0	0	0	12
14. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam informalmente, por interesses comuns no aprendizado e na aplicação prática do aprendido.	0	25	50	13	0	0	12
15. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam experiências empreendedoras daquilo que fazem e aprendem como fazer melhor.	13	38	38	0	0	0	12
16. Você iniciou participação em um grupo onde se desenvolve, negocia-se e se compartilha o modo de viver (n)o mundo empreendedor.	0	13	63	12	0	0	12
17. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se organizaram e sustentaram relações densas de envolvimento mútuo sobre o que fazem no campo empreendedor.	0	13	25	25	13	12	12
18. Você iniciou participação em um grupo onde existia um empreendimento comum entre os participantes.	13	25	13	37	0	0	12
19. Você iniciou participação em um grupo onde existe uma dinâmica de troca de informações e contribuições, por iniciativa ou interesse.	0	25	63	0	0	0	12
20. Você iniciou participação em um grupo que se caracterizava por colocar o aprendizado como comportamento integral e central nas atividades práticas desenvolvidas.	0	25	38	13	0	12	12
21. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas aprenderam, construíram e faziam a gestão do conhecimento.	0	25	63	0	0	0	12
22. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas trouxeram em si uma necessidade autêntica de aprender com os outros membros.	0	50	13	25	0	0	12
23. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam tendo como base a troca de informações.	25	13	50	0	0	0	12

Fonte: Elaboração própria

Cidade de São Pedro da Aldeia

Na primeira parte do questionário (perguntas de 1 a 12), observou-se, da mesma forma que o grupo do Rio de Janeiro, uma concentração maior nos aspectos positivos, ou seja, nos itens relacionados à concordância com o êxito de sua participação e no aprendizado das técnicas de negócios, bem como na metodologia de ensino apresentada pelo projeto.

No segundo bloco, cujo foco foi na construção e desenvolvimento de comunidades de prática a partir dos grupos formados na terceira fase do projeto, houve uma concentração nos aspectos “concordo”. Alguns respondentes afirmaram ter participado de um grupo dentro do projeto, mas uma boa parte desta população se manteve neutra quanto ao seu conteúdo. Essa neutralidade demonstra não haver muito interesse em participações mais longas.

A tabela 10 exibe a tabulação dos resultados dos questionários dos participantes de São Pedro da Aldeia, em percentual.

Os encontros dos empresários de São Pedro da Aldeia aconteciam informalmente, num estilo interiorano, nas ruas da cidade, visitando-se mutuamente. Com o passar do tempo, acabaram se dispersando.

Na realidade, nas últimas reuniões do grupo desta localidade já se podia observar uma ausência de grande parte dos integrantes do grupo. Eles

afirmaram que essa ausência se refere também ao domicílio em outras cidades dos empresários de São Pedro da Aldeia.

Tabela 10: Tabulação dos resultados dos questionários dos participantes de São Pedro da Aldeia, em percentual

PERGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
1. Você desenvolveu habilidades para realizar uma auto-avaliação do seu comportamento empreendedor.	33	17	50	0	0	0	0
2. Você desenvolveu habilidades para coletar, organizar e analisar dados sobre seu negócio.	33	50	17	0	0	0	0
3. Você desenvolveu habilidades para analisar oportunidades e comportamentos, identificando o seu mix de produtos / serviços.	17	33	50	0	0	0	0
4. Você desenvolveu habilidades para analisar mercados e identificar seu público-alvo.	17	33	0	50	0	0	0
5. Você desenvolveu habilidades para comunicar-se habilmente com seu cliente.	17	33	50	0	0	0	0
6. Você desenvolveu habilidades para analisar a capacidade de operação do seu empreendimento e aprimorar o processo de compra.	0	50	17	33	0	0	0
7. Você desenvolveu habilidades para analisar os custos do empreendimento e formar os preços de venda.	0	0	67	33	0	0	0
8. Você desenvolveu habilidades para analisar a concorrência.	17	0	50	33	0	0	0
9. Você desenvolveu habilidades para analisar indicadores de desempenho financeiro.	0	50	33	17	0	0	0
10. Você desenvolveu habilidades para definir estratégias de vendas, identificar parceiros e aplicar princípios do associativismo.	17	33	17	33	0	0	0
11. Você desenvolveu habilidades para estruturar equipes de trabalho.	0	33	17	17	33	0	0
12. Você desenvolveu habilidades para motivar e orientar equipes de trabalho.	17	0	17	49	17	0	0
13. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam entendimento concernente ao que elas estão fazendo como empreendedores.	0	33	50	17	0	0	0
14. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam informalmente, por interesses comuns no aprendizado e na aplicação prática do aprendido.	17	17	33	33	0	0	0
15. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam experiências empreendedoras daquilo que fazem e aprendem como fazer melhor.	17	0	49	17	17	0	0
16. Você iniciou participação em um grupo onde se desenvolve, negocia-se e se compartilha o modo de viver (n) o mundo empreendedor.	17	0	66	17	0	0	0
17. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se organizaram e sustentaram relações densas de envolvimento mútuo sobre o que fazem no campo empreendedor.	0	17	66	17	0	0	0
18. Você iniciou participação em um grupo onde existia um empreendimento comum entre os participantes.	17	17	49	0	17	0	0
19. Você iniciou participação em um grupo onde existe uma dinâmica de troca de informações e contribuições, por iniciativa ou interesse.	17	33	33	0	17	0	0
20. Você iniciou participação em um grupo que se caracterizava por colocar o aprendizado como comportamento integral e central nas atividades práticas desenvolvidas.	17	0	66	0	0	17	0
21. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas aprenderam, construíram e faziam a gestão do conhecimento.	17	0	49	17	17	0	0
22. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas trouxeram em si uma necessidade autêntica de aprender com os outros membros.	17	0	49	17	17	0	0
23. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam tendo como base a troca de informações.	17	0	66	0	17	0	0

Fonte: Elaboração própria

Cidade de Cabo Frio

Repetindo os grupos anteriores, na primeira parte do questionário, observou-se também uma concentração maior nos aspectos positivos, ou seja, nos itens relacionados à concordância com o êxito de sua participação e no aprendizado das técnicas de negócios, bem como na metodologia de ensino apresentada pelo projeto.

No segundo bloco do questionário, cujo foco foi na construção e desenvolvimento de comunidades de prática a partir dos grupos formados na terceira fase do projeto, houve também uma concentração nos aspectos positivos. Os participantes, na sua maioria, apoiaram e deram prosseguimento por um bom tempo as reuniões após o término do projeto.

A tabela 11 mostra a tabulação dos resultados dos questionários dos participantes de Cabo Frio, em percentual.

Tabela 11: Tabulação dos resultados dos questionários dos participantes de Cabo Frio, em percentual

PERGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
1. Você desenvolveu habilidades para realizar uma auto-avaliação do seu comportamento empreendedor.	29	0	71	0	0	0	0
2. Você desenvolveu habilidades para coletar, organizar e analisar dados sobre seu negócio.	29	29	13	29	0	0	0
3. Você desenvolveu habilidades para analisar oportunidades e comportamentos, identificando o seu mix de produtos / serviços.	14	43	29	14	0	0	0
4. Você desenvolveu habilidades para analisar mercados e identificar seu público-alvo.	14	43	29	14	0	0	0
5. Você desenvolveu habilidades para comunicar-se habilmente com seu cliente.	29	42	29	0	0	0	0
6. Você desenvolveu habilidades para analisar a capacidade de operação do seu empreendimento e aprimorar o processo de compra.	43	14	14	29	0	0	0
7. Você desenvolveu habilidades para analisar os custos do empreendimento e formar os preços de venda.	0	43	58	0	0	0	0
8. Você desenvolveu habilidades para analisar a concorrência.	14	14	42	14	0	0	0
9. Você desenvolveu habilidades para analisar indicadores de desempenho financeiro.	0	29	44	29	0	0	0
10. Você desenvolveu habilidades para definir estratégias de vendas, identificar parceiros e aplicar princípios do associativismo.	14	14	43	14	14	0	0
11. Você desenvolveu habilidades para estruturar equipes de trabalho.	29	14	57	0	0	0	0
12. Você desenvolveu habilidades para motivar e orientar equipes de trabalho.	43	29	14	14	0	0	0
13. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam entendimento concernente ao que elas estão fazendo como empreendedores.	29	14	29	14	0	14	0
14. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam informalmente, por interesses comuns no aprendizado e na aplicação prática do aprendido.	29	0	13	29	0	29	0
15. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam experiências empreendedoras daquilo que fazem e aprendem como fazer melhor.	29	29	14	14	0	14	0
16. Você iniciou participação em um grupo onde se desenvolve, negocia-se e se compartilha o modo de viver (n) o mundo empreendedor.	29	29	14	14	0	14	0
17. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se organizaram e sustentaram relações densas de envolvimento mútuo sobre o que fazem no campo empreendedor.	14	29	14	29	0	14	0
18. Você iniciou participação em um grupo onde existia um empreendimento comum entre os participantes.	14	30	14	14	0	14	14
19. Você iniciou participação em um grupo onde existe uma dinâmica de troca de informações e contribuições, por iniciativa ou interesse.	29	29	0	29	0	13	0
20. Você iniciou participação em um grupo que se caracterizava por colocar o aprendizado como comportamento integral e central nas atividades práticas desenvolvidas.	14	29	14	29	0	14	0
21. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas aprenderam, construíram e faziam a gestão do conhecimento.	14	29	29	14	0	14	0
22. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas trouxeram em si uma necessidade autêntica de aprender com os outros membros.	44	14	14	14	0	14	0
23. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam tendo como base a troca de informações.	14	43	0	29	0	14	0

Fonte: Elaboração própria

A intenção de dar continuidade às reuniões que aconteciam durante o projeto foi levada à Associação Comercial Industrial e Agrícola de Cabo Frio (ACIA). O objetivo era obter seu apoio para ajudar aos restaurantes daquela cidade. Dois dos participantes (um deles aqui chamado de participante 1) — um, responsável pela gestão e outro, proprietário de um restaurante —, procuraram outros empresários para aderirem a essa idéia. O projeto começou e foi se desenvolvendo muito bem mas, infelizmente, vários empresários começaram a desistir e tiveram que parar com as reuniões. Um dos objetivos desse grupo era a redução dos custos dos insumos e dos cartões de crédito.

Uma vez por mês, os empresários promoviam um encontro chamado de “Café com Idéias”, que ocorria na empresa Salineiras. Seu proprietário abraçou a iniciativa e ofereceu suas instalações para os eventos, realizados mensalmente e com várias atividades. Uma delas era a troca de idéias entre os empresários estimulando as técnicas de gestão.

Hoje a gente se reúne aqui na Branca (Confeitaria), todo mês, em torno de 120 a 150 empresários. Isso às 08:00 da manhã. Começamos a perceber que as pessoas estavam se preocupando que a cidade estava num crescimento muito grande. Hoje nós temos várias empresas com uma característica, com ensinamentos, uma preparação, um treinamento muito mais do que as nossas empresas aqui em Cabo Frio. Nessa hora nós temos que buscar isso aí. A gente vê neste Café com Idéias que têm empresários, tem funcionários todos reunidos, mas a manifestação empresarial não se altera. Há essas perguntas direcionadas. Aquele momento que está se falando sobre cartões de crédito, sobre situações diversas, sobre Mediterranea (Clube Med), sobre o shopping: “Maravilha, Excelente!” (Participante 1)

O projeto de capacitação ainda é lembrado como aquele que ofereceu um grande apoio para que os empresários pudessem dar continuidade aos encontros.

Agora seria bom se esse projeto, ele novamente viesse para Cabo Frio para poder dar uma sacudida novamente. Dar uma balançada na raiz da árvore para que o fruto possa cair. Mas não é para cair muito longe, é para cair perto da árvore. Acho que o projeto deveria passar. Porque foi muito importante na minha vida e para várias pessoas que tiveram perto da gente. Ele deu uma sacudida na gente. Ele fez com que nós criássemos e percebêssemos a importância da empresa. E naquele momento nós não só ficamos no papel, ficamos na ação, executando o projeto na ação, trabalhando, executando, criando, explorando dentro da criatividade da gente (Participante 1).

McDermott *apud* Neves (2004) sistematiza a natureza estratégica das comunidades de prática em quatro categorias. Uma delas, voltada para a estratégia, prevê a liderança e apoio institucional, em que os seus membros podem dedicar tempo para atingir objetivos definidos com clareza, numa comunidade que funciona de forma estruturada.

Acho importante isso, alguém reativar e trazer novamente esses empresários, os participantes, esses gerentes que participaram desse projeto e dar uma alavancada de novo para que surja um novo momento. Seria possível. Seria muito importante porque quando a gente sai de uma sala de aula de que se aprende alguma coisa e não coloca em prática, fica no esquecimento. Acaba ficando na mesmice do que já estava praticando. E quando isso é praticado, é revisto com mais frequência. Se reúnem as pessoas que participaram do curso, a gente vai acordando dentro de nós novamente o interesse, a coisa cresce! Essa coisa cresce de novo! Dá aquele: “Acorda, você estava dormindo!” (Participante 1).

McDermott *apud* Neves (2004) cita outra categoria denominada centros de perícia — que prevê comunidades estruturadas que recebem consultoria. Os membros podem dedicar-lhe tempo para perseguir os objetivos propostos.

Ele faz a exposição e dentro disso ai, cada empresário faz as suas perguntas. Tem um debate. Esse palestrante, esse facilitador, esse orientador que vem, como foi o caso do Ricardo Amaral, que passou o filme do Clube Med aqui em Cabo Frio. Ele veio do Rio de Janeiro e se colocou a disposição para falar do Méd (Participante 1).

A região de Cabo Frio foi a que mais se aproximou dos conceitos de comunidades de prática. Não houve adesão total do grupo na continuidade dos encontros. Poucos deram prosseguimento aos encontros e até ampliaram sua atuação no sentido de se agrupar empresários de um mesmo segmento

4.3 RESULTADOS GLOBAIS

Nesta seção, são apresentados os resultados globais relativos ao somatório das opiniões dos participantes das três regiões envolvidas no projeto, como indicado na tabela 12.

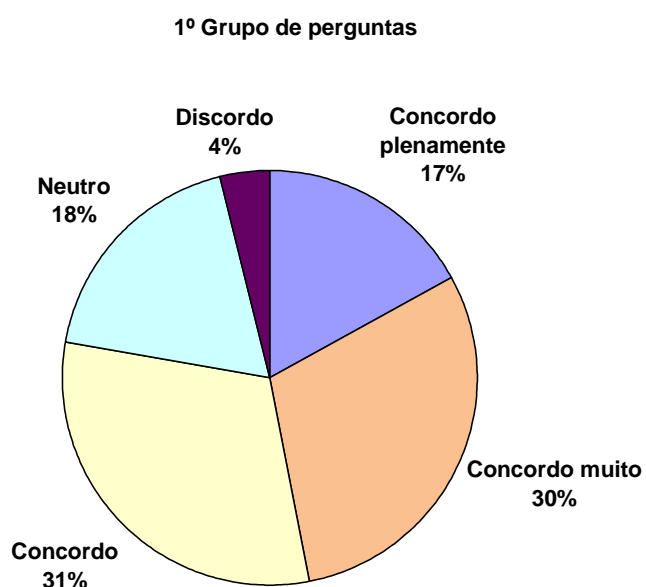
Tabela 12: Tabulação dos resultados dos questionários dos 23 empresários pesquisados, de todas as regiões, de um total de 30 participantes, em percentual

PERGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
1. Você desenvolveu habilidades para realizar uma auto-avaliação do seu comportamento empreendedor.	19	14	62	5	0	0	0
2. Você desenvolveu habilidades para coletar, organizar e analisar dados sobre seu negócio.	33	38	10	14	5	0	0
3. Você desenvolveu habilidades para analisar oportunidades e comportamentos, identificando o seu mix de produtos / serviços.	13	48	24	10	5	0	0
4. Você desenvolveu habilidades para analisar mercados e identificar seu público-alvo.	14	38	19	24	5	0	0
5. Você desenvolveu habilidades para comunicar-se habilmente com seu cliente.	19	38	33	10	0	0	0
6. Você desenvolveu habilidades para analisar a capacidade de operação do seu empreendimento e aprimorar o processo de compra.	19	24	19	33	5	0	0
7. Você desenvolveu habilidades para analisar os custos do empreendimento e formar os preços de venda.	5	24	47	19	5	0	0
8. Você desenvolveu habilidades para analisar a concorrência.	14	14	48	24	0	0	0
9. Você desenvolveu habilidades para analisar indicadores de desempenho financeiro.	5	33	38	19	5	0	0
10. Você desenvolveu habilidades para definir estratégias de vendas, identificar parceiros e aplicar princípios do associativismo.	14	33	29	19	5	0	0
11. Você desenvolveu habilidades para estruturar equipes de trabalho.	19	29	29	14	9	0	0
12. Você desenvolveu habilidades para motivar e orientar equipes de trabalho.	29	24	14	28	5	0	0
13. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam entendimento concernente ao que elas estão fazendo como empreendedores.	14	24	42	10	0	5	5
14. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam informalmente, por interesses comuns no aprendizado e na aplicação prática do aprendido.	14	14	33	24	0	10	5
15. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam experiências empreendedoras daquilo que fazem e aprendem como fazer melhor.	19	24	33	9	5	5	5
16. Você iniciou participação em um grupo onde se desenvolve, negocia-se e se compartilha o modo de viver (n) o mundo empreendedor.	14	14	48	14	0	5	5
17. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se organizaram e sustentaram relações densas de envolvimento mútuo sobre o que fazem no campo empreendedor.	5	19	33	23	5	10	5
18. Você iniciou participação em um grupo onde existia um empreendimento comum entre os participantes.	14	24	24	18	5	5	10
19. Você iniciou participação em um grupo onde existe uma dinâmica de troca de informações e contribuições, por iniciativa ou interesse.	14	29	33	9	5	5	5
20. Você iniciou participação em um grupo que se caracterizava por colocar o aprendizado como comportamento integral e central nas atividades práticas desenvolvidas.	10	19	38	14	0	14	5
21. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas aprenderam, construíram e faziam a gestão do conhecimento.	10	19	48	9	4	5	5
22. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas trouxeram em si uma necessidade autêntica de aprender com os outros membros.	19	24	24	18	5	5	5
23. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam tendo como base a troca de informações.	19	19	38	9	5	5	5

Fonte: Elaboração própria

Na primeira parte do questionário, voltada à instrumentalização dos empresários das técnicas de gestão e no aprendizado de técnicas de negócios, uma grande parte dos participantes (78%) concordou que o projeto ofereceu oportunidades para o desenvolvimento individual do aprendizado em técnicas de negócios. Do total dos participantes, 18% permaneceram neutros e somente 4% discordaram desta capacitação. O gráfico 1 representa esse percentual de satisfação.

Gráfico 1: Participação do total dos empresários no primeiro grupo de perguntas (1 a 12 – O projeto)

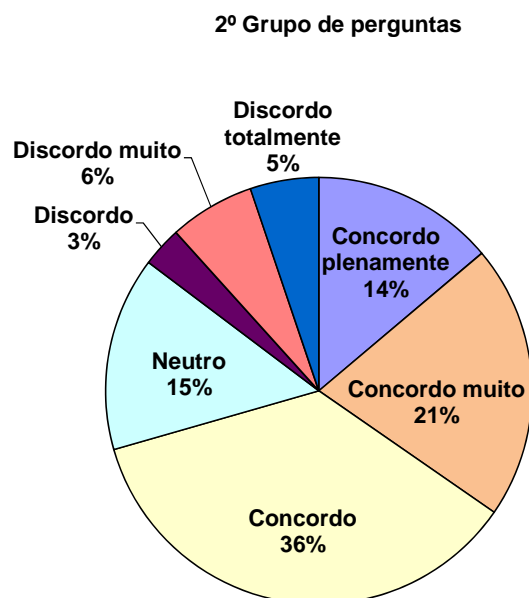


Fonte: Elaboração própria

Na segunda parte do questionário, 71% concordaram que houve ambiente para a criação de comunidades de prática; porém, 15% ficaram neutros e 14% discordaram. Essa discordância foi acentuada pela falta de

continuidade dos encontros em grupo após o término do projeto para individualização dos problemas e busca de soluções locais.

Gráfico 2: Participação do total dos empresários no segundo grupo de perguntas (13 a 23 – Comunidades de Prática)



Fonte: Elaboração própria

5 CONCLUSÃO

No intuito de trazer contribuições ao tema comunidades de prática, deu-se ênfase no *estudo de caso* de um projeto de capacitação empresarial.

Assim, teve-se como proposta pesquisar na prática o *problema da pesquisa*, ou seja, se o projeto de capacitação empresarial de uma instituição de aprendizagem contribuiu para formação de comunidades de prática entre seus participantes.

Baseado na análise dos depoimentos dos integrantes do projeto de capacitação empresarial e na vivência do pesquisador como instrutor, aponta-se positivamente o envolvimento dos participantes, instrutores e coordenadores no intuito de se assimilar o aprendizado sobre as técnicas de gestão oferecida e a oportunidade proporcionada pela instituição de criação de comunidades de prática ao oferecer suas instalações, material e orientação.

Analisando-se as entrevistas realizadas, observa-se que a região de Cabo Frio propiciou um melhor ambiente para a criação de comunidades de prática.

A região do Rio de Janeiro, pelas características de grande centro e área com alta oferta de produtos ligados à gestão empresarial, leva os empresários a uma natural dispersão — que determina uma maior individualização das ações empresariais.

Em São Pedro da Aldeia, também não se encontrou ambiente para a criação de comunidades de prática, pela falta de pressão da concorrência e por ter um mercado local consumidor dos produtos oferecidos pelos empresários participantes do projeto de capacitação empresarial.

Pontos negativos:

Faltou uma base teórica no projeto de capacitação empresarial que abordasse assuntos de interação. Dessa forma, as pessoas dos grupos se sentiriam mais encorajadas e apoiadas.

O projeto proporcionou ao participante o aprendizado em técnicas de negócios. Esses empresários afirmaram que, individualmente, aprenderam; porém, não compartilharam informações e experiências com os demais membros do grupo.

A não-continuidade dos grupos ou comunidades pressupõe que os participantes aceitaram o conteúdo oferecido pelo projeto, mas não internalizaram os conceitos e práticas apresentadas.

A partir da terceira fase do projeto de capacitação empresarial, a instituição atribuiu a um representante o acompanhamento do grupo — limitado a um período de três meses —, sem a orientação para desenvolver uma vida própria da comunidade e sem sentido de identidade.

A capacitação empresarial foi realizada, mas a identificação e a proposta de solução das situações individuais não foram abordadas no projeto. O incentivo e a participação do empresário se fortaleceram na capacitação generalizada, mas não contemplou a individualização dos casos no grupo.

O foco não deve se concentrar somente no projeto de capacitação empresarial, mas também nas pessoas que vão participar dele.

A interação entre os participantes precisa ser elevada para que os resultados e soluções sejam formulados e reformulados pelos próprios participantes, até chegar a uma resolução que atenda às demandas de uma comunidade de prática.

CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A fim de se obter maiores índices de participação e engajamento, com as abordagens teóricas pesquisadas, este estudo espera contribuir com os próximos projetos de capacitação empresarial, recomendando que eles precisam ser comunicativos e interativos, estendendo-se após seu término, através de grupos formados.

ADVERTÊNCIA

Baseado na abordagem teórica pesquisada, aponta-se que a metodologia do projeto de capacitação empresarial não previu a discussão e assimilação dos principais anseios dos participantes.

A condução do aprendizado foi baseada nas premissas do projeto de capacitação empresarial não permitindo o aprendizado direcionado a cada experiência apresentada, proposta pelo conceito de comunidades de prática.

CONCLUSÕES GERAIS

As soluções precisam emergir da própria comunidade, integrada diretamente com a instituição e seus representantes nas comunidades que, através do aprendizado de suas habilidades, possam contribuir com sugestões de apoio e resolução de necessidades exclusivas dessas comunidades.

A instituição não dispôs das informações resultantes das reuniões destes grupos, tanto para atender aos anseios dos próprios participantes do projeto de capacitação empresarial quanto para identificar oportunidades e necessidades para o desenvolvimento ou adequação estratégica de seus produtos para esta nova demanda.

Tomando-se por base os resultados obtidos na presente dissertação, recomenda-se ainda que, nos próximos projetos nessa área, seja utilizado o conceito de comunidades de prática, de forma a permitir que o engajamento

mútuo entre seus participantes conduza ao alcance de seus dilemas e de suas aspirações.

A aprendizagem nas comunidades de prática constitui uma importante contribuição para o desenvolvimento de grupos de empreendedores locais, para o fortalecimento das atividades empresariais no sentido de fazer frente às variações e mudanças do mercado;

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. C. **Empreendedorismo em Química**: conceituação, material didático e infra-estrutura. 2007. Projeto de Fim de Curso (Instituto de Química) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

ARARIPE, G. P. F. **Proposta de um Modelo de Comunicação para um Ambiente Universitário do Século XXI**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

ARAÚJO, L. **Knowing and learning as networking**. *Management Learning*, vol. 29 n. 3, 1998.

CANEDO, I. **Reorientação profissional na aposentadoria**. Orientação Profissional em ação – formação e prática de orientadores. Rio de Janeiro: Summus, 2000.

CHRISTOPOULOS, T. **Estado da Arte em Comunidades de Prática**. [2004]. Disponível em <http://www.lidec.futuro.usp.br/downloads/conex-estadodaarte.pdf>>. Acesso em 15 jun 2007.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship) práticas e princípios**, São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**. (v.7 p. 3-6). n.3, 2000.

FONSECA, M. V. A. **Gestão da inovação**: elos de valor do ambiente 21. Apostila da disciplina Inovação nas Organizações do Programa de Engenharia de Produção da Coppe, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, (v.35/1995), n 2, p. 57-63, mar/abr, 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, (v.35/1995), n.3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Programa de Capacitação Empresarial**. [2008]. Disponível em: <http://www.iel.org.br/EduEmpresarial/cap_emp.asp>. Acesso em 15 julho 2008.

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

LAVILLE, L.; DIONNE, J. **A construção do saber. Manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 1999.

LUCENA, E. A.; MELO, J. F. B. **O Papel de uma Comunidade de Prática na Aprendizagem de Gerentes de Agências Bancárias**. X Colóquio internacional sobre Poder Local - Desenvolvimento e gestão social de territórios, 2006.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. Atlas. São Paulo: 1996.

NEVES, A. **Comunidades com Richard McDermott**. [2004]. Disponível em <www.kmol.online.pt/artigos/200401/nev03_1.html>. Acesso em 14 jun 2007.

REIS, E.; REIS I. **Análise descritiva de dados**. Relatório Técnico RTE-04/2001 . Departamento de Estatística-UFMG. Disponível em <<ftp://ftp.est.ufmg.br/pub/rts/rte0104.pdf>> Acesso em 22 maio 2007.

SCHOMMER , P. C.; FRANÇA FILHO, G. C.. **A Metodologia da Residência Social e a Aprendizagem em Comunidades de Prática**. X Colóquio internacional sobre Poder Local - Desenvolvimento e gestão social de territórios, 2006.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 21 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Dicionário Básico da Pequena Empresa,** 2000

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Relatório Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das Empresas no Brasil.** Brasília. Sebrae/Fubra, 2004.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. **História.** Disponível em <<http://www.rj.senac.br/WebForms/SenQuemSomos.aspx?tipo=historico>>. Acesso em 28 junho 2008.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. **Estruturação Metodológica do Projeto de Capacitação e Assistência para Empreendedores no Estado do Rio de Janeiro,** 2003.

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem Organizacional: Condições e Desafios para o Desenvolvimento de Comunidades de Prática em Organizações de Ensino Superior.** 2005. Tese (Doutorado de Educação) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. **Da ação à colaboração reflexiva em comunidade de prática.** Revista de Administração de Empresas, (v.47 n. 3), p. 53-65, 2007.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. **Programa de Capacitação Empresarial.** Disponível em: <http://www.ucs.br/ucs/tpIETT/proreitoria/pospesq/escritorio/areas/projetosuniversidadeempresa/apresentacao/programas/capacitacaoempresarial>. Acesso em 15 julho 2008.

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Programa de Capacitação Empresarial.** Disponível em <<http://www.unijui.edu.br/content/view/333/1185/lang.iso-8859-1/>>. Acesso em 15 julho 2008

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas , 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas , 2005.

WENGER, E. **Communities of Practice: learning, meaning and identity**. Cambridge University Press, Cambridge, 1998.

WENGER, E., SNYDER, A. W. Jr. Communities of practice: The organizational frontier. **Harvard Business Review**, (v.75 p. 98-136), n.1, 2000.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating Communities of Practice**. Business School Press, Boston: Harvard, 2002.

WINKELLEN, C. **Inter-organizational communities of practice**. 2003. Disponível em http://www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=doc&doc_id=1483&ing=18&docing=1. Acesso em 15 junho 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO PARTICIPANTES

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE FORMAÇÃO DE COMUNIDADES
DE PRÁTICA A PARTIR DA PARTICIPAÇÃO DO PROJETO DE
CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE APRENDIZAGEM.

Identificação

Nome da Empresa (opcional) _____

Contato _____

Questionário

Todas as questões foram elaboradas e aplicadas com base em uma escala de Likert de 7 pontos conforme abaixo:

Variáveis	Pontos
Concordo Totalmente	1
Concordo Muito	2
Concordo	3
Neutro	4
Discordo	5
Discordo Muito	6
Discordo Totalmente	7

Questões:

Colunas	Variáveis
1	Concordo Totalmente
2	Concordo Muito
3	Concordo
4	Neutro
5	Discordo
6	Discordo Muito
7	Discordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Você desenvolveu habilidades para realizar uma auto-avaliação do seu comportamento empreendedor.							
2. Você desenvolveu habilidades para coletar, organizar e analisar dados sobre seu negócio.							
3. Você desenvolveu habilidades para analisar oportunidades e comportamentos, identificando o seu mix de produtos / serviços.							
4. Você desenvolveu habilidades para analisar mercados e identificar seu público-alvo.							
5. Você desenvolveu habilidades para comunicar-se habilmente com seu cliente.							
6. Você desenvolveu habilidades para analisar a capacidade de operação do seu empreendimento e aprimorar o processo de compra.							
7. Você desenvolveu habilidades para analisar os custos do empreendimento e formar os preços de venda.							
8. Você desenvolveu habilidades para analisar a concorrência.							
9. Você desenvolveu habilidades para analisar indicadores de desempenho financeiro.							
10. Você desenvolveu habilidades para definir estratégias de vendas, identificar parceiros e aplicar princípios do associativismo.							
11. Você desenvolveu habilidades para estruturar equipes de trabalho.							
12. Você desenvolveu habilidades para motivar e orientar equipes de trabalho.							
13. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam entendimento concernente ao que elas estão fazendo como empreendedores.							
14. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam informalmente, por interesses comuns no aprendizado e na aplicação prática do aprendido.							
15. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas compartilharam experiências empreendedoras daquilo que fazem e aprendem como fazer melhor.							
16. Você iniciou participação em um grupo onde se desenvolve, negocia-se e se compartilha o modo de viver (n) o mundo empreendedor.							
17. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se organizaram e sustentaram relações densas de envolvimento mútuo sobre o que fazem no campo empreendedor.							
18. Você iniciou participação em um grupo onde existia um empreendimento comum entre os participantes.							
19. Você iniciou participação em um grupo onde existe uma							

dinâmica de troca de informações e contribuições, por iniciativa ou interesse.							
20. Você iniciou participação em um grupo que se caracterizava por colocar o aprendizado como comportamento integral e central nas atividades práticas desenvolvidas.							
21. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas aprenderam, construíram e faziam a gestão do conhecimento.							
22. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas trouxeram em si uma necessidade autêntica de aprender com os outros membros.							
23. Você iniciou participação em um grupo onde as pessoas se reuniam tendo como base a troca de informações.							

APÊNDICE 2**ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – COORDENADOR DO PROJETO**

1. Quais foram suas atribuições no projeto de capacitação dos empresários?
2. Como foi sua relação com os participantes do projeto?
3. Como foi o planejamento para a realização do projeto?
4. Houve suporte material, instrumental e humano para o desenvolvimento das atividades?
5. Você conhece o significado de Comunidades de Prática?
6. Você pode identificar parte ou o todo do projeto com as características de uma Comunidade de Prática?
7. Você identificou nos grupos formados a partir do projeto, pessoas compartilhando experiências empreendedoras daquilo que fazem e aprendem como fazer melhor?
8. Você acha que, ao apoiar a formação desses grupos, aqui suposto como um tipo de comunidade, a instituição – órgão ou organização – verificou que o conhecimento de modo estratégico poderia ser revertido como informação para a própria Instituição?