

COMUNIDADES DE PRÁTICA, CAMINHO PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SE REINVENTAREM

Rosete de Andrade (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE)

rosete@globo.com

André Luis Azevedo Guedes (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE)

andre.guedes@gmail.com

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE)

martiusvicenter@gmail.com

Resumo

Este artigo se propõe a fundamentar o investimento prioritário nas Comunidades de prática como forma de fomentar a gestão do conhecimento (GC) nas instituições de ensino. O objetivo é distinguir onde investir prioritariamente, a partir das dimensões críticas identificadas utilizando o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA). A pesquisa de campo foi realizada no Colégio Pedro II nos meses de fevereiro a abril de 2016, utilizando-se o Método OKA desenvolvido pelo Banco Mundial; a pesquisa bibliográfica foi efetuada através das bases *Scopus e Scielo*, restringindo-se aos anos de 2012 a 2016. A relevância do presente estudo encontra-se na necessidade de expandir as pesquisas relacionadas à GC nas instituições de ensino e contribuir para difundir o conhecimento sobre comunidades de Prática, conceito muito pouco utilizado nestas instituições, bem como sobre seu potencial para fomentar a GC. O resultado da pesquisa identifica comunidades de prática como uma alternativa para investimento prioritário levando-se em conta o baixo custo para sua implementação e, acima de tudo, observando seu potencial para aprendizado coletivo, podendo contribuir para o alcance de diversos objetivos estratégicos da instituição.

Palavras-Chaves: Gestão do Conhecimento. Instituições de Ensino. Comunidades de Prática.

1. Introdução

A literatura evidencia os benefícios da adoção das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) nas Instituições de Ensino. No entanto, a realidade demonstra que os índices de implementação ainda são incipientes. Segundo Cranfield (2011), as instituições de ensino têm poucos processos formais que utilizam o conhecimento para promover a inovação, melhorar o serviço acadêmico e elevar a eficiência operacional. Benitez (2015), atesta que as referidas instituições são geradoras de conhecimento e devem investir na implementação de práticas de

GC como uma estratégia da organização objetivando aprimorar os processos e melhorar os serviços prestados. Chu (2016), assegura que apesar das escolas serem centros de aprendizagem, a maioria delas tem negligenciado a importância do conhecimento enquanto recurso estratégico e descuidado de sua gestão. O autor defende que as práticas da GC podem melhorar o ensino ao promover a partilha de experiências, a cooperação e o trabalho em equipe, fomentar a reflexão sobre práticas de ensino e a criação do novo conhecimento.

O cenário da GC na Administração Pública, em especial nas instituições federais de ensino (IFEs), motivou este estudo que abre grandes possibilidades com as iniciativas levantadas, apesar dos resultados ainda acanhados, consequência de esforços fragmentados.

Identificada a importância de investimento na implementação de práticas de GC nas IFEs, considerando-se os benefícios advindos, levando-se em conta a realidade e as especificidades da Instituição em tela, bem como o orçamento restrito comum às Instituições de Ensino, uma questão que se apresenta é por onde começar? É importante distinguir ações possíveis no curto prazo que promovam os processos de criação, identificação, formalização e partilha do conhecimento. Nesta perspectiva, pesquisas recentes realizadas por Mendes; Urbina (2015), Santosa; Arroioa (2015), Souza; Nakata (2013), Morales; Macías (2013), Cyrino (2016) indicam as vantagens da implantação das comunidades de prática (CoP) como via para impulsionar a GC nas instituições de ensino.

A pesquisa em questão se apresenta como relevante para a comunidade acadêmica, pois permite ampliar os estudos relacionadas à GC nas instituições de ensino e contribuir para difundir o conhecimento sobre CoP e seu potencial para fomentar a GC.

2. Referencial Teórico

2.1. Comunidades de Prática – conceito e características fundamentais

O conceito de comunidades de prática (CoP) foi introduzido no trabalho de Lave e Wenger em 1991, na perspectiva de que o conhecimento e a aprendizagem ocorrem por meio das interações sociais e, são percebidos como parte de uma construção coletiva. Para os autores, uma grande parte do processo de aprendizagem e da criação do conhecimento ocorre com ações práticas informais. Etienne Wenger, além de precursor nos estudos sobre as CoP, é considerado sua maior referência.

Ao longo do tempo diversos autores foram se apropriando do conceito, implicando na falta de unicidade do mesmo, evidenciada na pesquisa de Mendes; Urbina (2015). No entanto, o foco das discussões sobre o tema, desde o seu surgimento em 1991, sempre foi a aprendizagem. Não a aprendizagem formal, mas a aprendizagem situada, colaborativa, na prática. Nesta perspectiva, os autores Santosa; Arroioa (2015), analisaram a experiência de uma CoP de professores de química em formação inicial e identificaram que a aprendizagem é inerente à prática, sendo muitas vezes percebida apenas como mudança nas ideias ou nas atitudes. Os autores verificaram, através dos depoimentos dos participantes, que a aprendizagem foi variada e ocorreu em momentos diversos.

O conceito adotado na presente pesquisa, tem sido muito referenciado nos trabalhos acadêmicos em administração, e foi cunhado por Wenger *et. al.* (2002): “um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, uma paixão sobre um tema e que aprofundam seus conhecimentos e expertises, interagindo regularmente” (WENGER *et.al.*, 2002).

Dessa forma, o conceito de CoP difere dos trabalhos desenvolvidos em grupos e com as equipes de trabalho que comumente são utilizados nas organizações, seja pelo caráter voluntário, pelas relações informais, ou ainda, pela motivação para sua criação.

Os autores Mendes; Urbina, 2015, salientam que as CoP são focadas na partilha de conhecimentos, no exercício do aprendizado conjunto e, são organizadas para estimularem os processos de aprendizagem e difusão dos conhecimentos que ocorrem informalmente.

Os mesmos autores destacam ainda, que há o comprometimento dos membros com a ajuda mútua e a aprendizagem coletiva; ressaltam o alto nível de integração entre seus membros e lembram que a CoP ultrapassa as fronteiras departamentais e até mesmo organizacionais. Morales; Macías (2013), acrescentam a ausência de hierarquia nas CoP, sendo que a posição de cada participante é flexível e dinâmica dependendo do envolvimento nas atividades da comunidade. Cyrino (2016), observa aspectos como o respeito, a confiança, desafio, a negociação de significados e a valorização das singularidades e práticas profissionais. A autora aponta que essas características e peculiaridades das CoP formam um solo fértil para o desenvolvimento da identidade profissional, tema de sua pesquisa.

Wenger *et.al.* (2002), identificam três elementos estruturais fundamentais nas CoP: Domínio de conhecimento, Comunidade e Prática compartilhada. Segundo os autores, essas

características colocam os limites fronteiriços entre as comunidades de prática e outros tipos de grupos e equipes presentes nas organizações.

O Domínio refere-se ao conhecimento ao redor do qual a comunidade se organiza. É específico do grupo e responsável por atrair, mobilizar e engajar os integrantes da CoP, definindo as interações e compromissos entre os membros da comunidade; comunidade está relacionada ao ambiente de interação e partilha que implica em compromisso mútuo, relação de confiança e sentimento de pertença onde a contribuição de todos e de cada um é valorizada para construção de um projeto comum; e a Prática que se traduz em compartilhamento de repertório ou seja, ferramentas, métodos, habilidades e experiências (documentos, esquemas de trabalho, modos de fazer, histórias, formas de abordagens de problemas recorrentes, rotinas, ações, entre outros). Não se trata de simplesmente disponibilizar as contribuições individuais, o repertório consiste nesses subsídios com significado negociado e devidamente apropriado pela comunidade. Os autores Santosa; Arroioa (2015), concluem dizendo que a aprendizagem é intrínseca à prática em comunidade, ocorrendo à medida que se desenvolvem o engajamento mútuo no trabalho em favor de um projeto comum e se compartilham repertórios.

2.2. Comunidades de Prática – Benefícios Esperados

Terra; Gordon (2002), identificam os seguintes benefícios para a organização advindos da utilização das CoP: ajudam a dirigir a estratégia; auxiliam na resolução de problemas; transferem as melhores práticas; desenvolvem habilidades profissionais; contribuem para recrutar e reter talentos; reduzem as barreiras culturais entre áreas funcionais; ajudam a reduzir custos.

Souza e Nakata (2013), acrescentam como benefícios da instituição das CoP a promoção da aprendizagem e inovação organizacional; citam ainda a possibilidade de melhorar o fluxo de informação, conhecimentos, práticas e experiências entre pessoas da mesma área de conhecimento ou que exercem a mesma função, identificar novos conhecimentos, mapear as competências individuais para melhor utilização, promover a manutenção e renovação dos conhecimentos armazenados de forma a mantê-los atualizados e confiáveis, otimizar o tempo reduzindo o retrabalho, facilitar e agilizar a partilha de boas práticas e lições aprendidas, superando os limites formais da organização.

Silva *et.al.* (2012), destacam também benefícios adquiridos pelos integrantes das CoP: aprendizado com especialistas e colegas; desenvolvimento de um sentimento de pertença a uma comunidade; ampliação da rede de relacionamentos e estabelecimento de vínculos; visão ampliada da organização e do ambiente; valorização e reconhecimento por habilidades e conhecimentos específicos, não diretamente relacionados à descrição formal do cargo que ocupa; melhora da autoestima; possibilidade de auto realização e busca de paixões pessoais.

Morales; Macías (2013), em pesquisa relacionada a uma comunidade de prática de matemática, enfatiza a importância da constituição de CoP em Instituições de Educação. Segundo as autoras, por sua natureza as referidas instituições são um espaço adequado e privilegiado para seu desenvolvimento.

As mesmas relacionam alguns benefícios das comunidades de prática identificados especialmente à prática docente: desenvolvimento de melhores propostas didáticas, oportunidade de discutir os temas da comunidade de diferentes perspectivas, aproximação e partilha entre profissionais mais experientes e iniciantes, promoção de uma prática docente inovadora, possibilidade desses profissionais envolverem-se em processos de reflexão sobre sua prática e na colaboração para o desenvolvimento de um repertório de ferramentas para o ensino.

Segundo Wenger (1998), o principal objetivo das CoP é converter saberes individuais em valores coletivos que se traduzam em novas ou renovadas práticas. Dessa forma, as CoP possibilitam aos professores criarem e reconstruírem o conhecimento gerando uma aprendizagem coletiva. O autor enfatiza que a aprendizagem coletiva é maior do que acontece individualmente. Nessa perspectiva Morales (2012), afirma ser essencial os professores abandonarem práticas centradas no isolamento para atuarem de forma colaborativa.

Wenger (2008), afirma que o que viabiliza a prática em comunidade é o fato de os participantes estarem engajados em ações que permitem a negociação de significados do fazer profissional. Nesta perspectiva, Santosa; Arroioa (2015), ressalta que um projeto se constrói em conjunto não porque todos pensam da mesma forma, mas pelo fato de as contribuições (conceitos, propostas, projetos, ações, repertório) serem negociadas em todo tempo. Portanto, o que identifica uma comunidade de prática é o engajamento de seus integrantes e o compartilhamento de ideias em favor de um projeto comum resultando na aprendizagem. Envolve assim, a competência de cada participante, que se complementam para alcançar os objetivos da comunidade. Neste contexto, pode-se concluir que as comunidades de prática são espaços de negociação de significados e aprendizagem.

Considerados os benefícios advindos das CoP, que se configuram um novo modelo de aprendizagem, Silva et.al. (2012), enfatizam que a alta administração deve estimular as iniciativas de CoP, todavia não poderá impor sua organização considerando seu caráter essencialmente informal e o fato de serem comunidades que se desenvolvem com base em relações de confiança, implicando no fato de que o próprio grupo deve definir sua estrutura e seu modo de funcionamento. Dessa forma, o apoio organizacional deve concentrar-se em ações para facilitar a infraestrutura e as conexões entre os membros, para dar visibilidade aos resultados práticos obtidos pela comunidade e para valorizar a participação e iniciativa individual.

2.3. Comunidades de Prática e Tecnologia

Um dos obstáculos que se apresentam para a criação de uma CoP é a preocupação com a necessidade de investimento em tecnologia. Primeiramente é importante observar as possibilidades de comunicação e interação das redes de relacionamento da internet que dispõe de ferramentas colaborativas gratuitas que possibilitam a formação de pequenas redes, como os fóruns, blogs, microblogs, *wikis*, *chats*, *e-mails*. Assim, não se faz necessário altos investimentos, grandes portais. Por outro lado, Silva et.al. (2012), enfatizam que o desenvolvimento de CoP não depende obrigatoriamente de tecnologia. Segundo a autora, a tecnologia atua como um importante facilitador para interação entre os participantes de uma comunidade, mas não consiste em um elemento determinante para a sua constituição. Sua pesquisa com os Tribunais de contas no Brasil, demonstrou ainda a efetividade dos eventos e fóruns, como forma de compartilhamento, podendo contribuir para a constituição de CoP.

3. Metodologia

A pesquisa desenvolvida no âmbito deste artigo se caracteriza, segundo Gil (2010), do ponto de vista de sua natureza, como Pesquisa Aplicada; buscou-se assim, a partir dos resultados da pesquisa sobre as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) no Colégio Pedro II, aprofundar os estudos sobre Comunidades de Prática para investimento prioritário.

Do ponto de vista do problema de investigação, este estudo se caracteriza por ser uma investigação qualitativa já que o enfoque tem sido o significado das CoP no processo de implementação da GC em uma IFE.

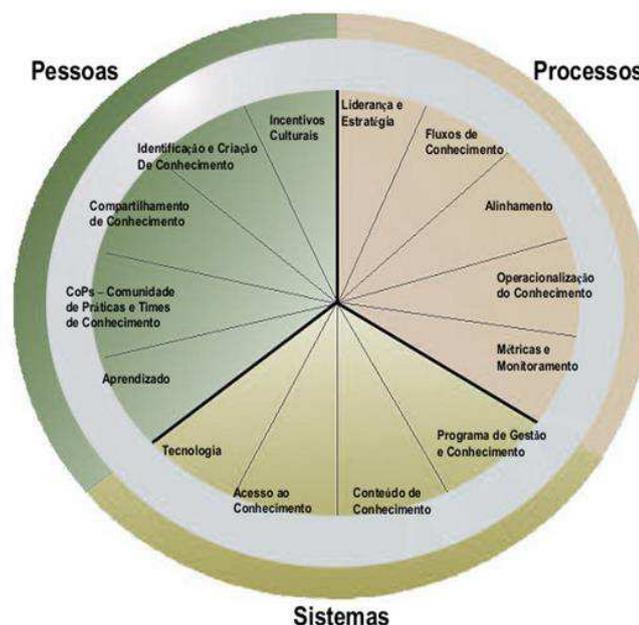
Do ponto de vista de seus objetivos, a presente pesquisa é descritiva, porque se propôs a compreender as Cop's no contexto da GC no Colégio Pedro II e Explicativa, procurando esclarecer como e em que medida pode contribuir para promover os processos do conhecimento na organização.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizou-se Pesquisa Bibliográfica, realizada através das bases Scopus e Scielo, restringindo-se a documentos produzidos nos últimos cinco anos (2012 a 2016), buscando fundamentar a importância e potencial das Comunidades de Prática para fomentar a Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino.

3.1. Instrumento de Coleta de Dados: Uso do Método OKA

O Método *Organizational Knowledge Assessment* – OKA, foi escolhido para realizar a pesquisa de campo por ser um método desenvolvido pelo Banco Mundial e referendado pelo governo federal. A ferramenta está estruturada em torno dos três elementos principais que compõe a organização: pessoas, processos e sistemas, sendo que cada um desses elementos contempla uma série de dimensões do conhecimento, que constituem o elemento-chave do método, conforme figura 1. O Método OKA é composto de 14 dimensões do conhecimento, possibilitando uma visão ampla da realidade da GC na organização em estudo, permitindo propor caminhos para implementação e/ou fortalecimento das referidas dimensões.

Figura 1: Arquitetura do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA)



Fonte: Fonseca e Fresneda (2010, p. 5)

3.2. Aplicação da Metodologia

O método foi aplicado com gestores do Colégio Pedro II, a saber, Pró-Reitores, Diretores Gerais, Diretores Pedagógicos, Diretores Administrativos, Diretores de Área e Coordenadora de Comunicação Social, em sua grande maioria pessoas que contam com significativo tempo de trabalho na instituição, acumulam conhecimento amplo sobre a mesma e experiência na área de atuação. Buscou-se assim, obter a percepção das principais áreas da Instituição sobre a capacidade e o nível de preparação da organização em relação aos seus ativos intelectuais: Reitoria, cinco Pró-reitorias (Desenvolvimento Institucional - PRODI, Ensino - PROEN, Pós Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura - PROPGPEC, Administração - PROAD, Gestão de Pessoas -PROGESP), a Direção de cada um dos 15 Campi e a Comunicação Social.

Dos 58 gestores convidados, participaram efetivamente 43, o índice de participação da amostra selecionada foi considerado bastante elevado, sendo que, aqueles convidados que não responderam à pesquisa alegaram falta de tempo para participar do Estudo.

Na presente pesquisa foi feita a opção pela aplicação do questionário individual, considerando o grande número de gestores convidados e sua disposição geográfica (espalhada pelos 15 campi e Reitoria), a dificuldade de agenda dos gestores em questão e o número expressivo de perguntas. Apesar do questionário eletrônico estar disponível para sua aplicação, Programa SYSOKA, optou-se pelo preenchimento de formulário impresso aplicado em três etapas. Esta escolha foi determinada pelo grande número de questões contribuindo para desestimular a participação, possível dificuldade/resistência com a ferramenta online e alguns relatos de pesquisadores com problemas de operacionalização do software. Essa dinâmica exigiu maior atenção no envio e monitoramento, mas contribuiu para elevar a participação e assim potencializar a pesquisa.

Dessa forma, os respondentes preencheram um formulário impresso e os dados foram posteriormente inseridos no SYSOKA, observadas as devidas precauções durante o processo de inserção de dados no sistema para manter a correspondência com os dados coletados no questionário. A aplicação do questionário aconteceu de fevereiro a abril de 2016.

Os resultados obtidos pelo sistema SYSOKA foram classificados segundo metodologia de Fresneda (2012) em: MAIS PREPARADA (pontuação superior a 2/3 da pontuação máxima na escala de 0-50); RAZOAVELMENTE PREPARADA (pontuação entre 1/3 e 2/3 da pontuação máxima na escala de 0-50) e POUCO PREPARADA (pontuação inferior a 1/3 da

pontuação máxima na escala de 0-50). Esta classificação visa estabelecer uma referência de avaliação das dimensões.

A pesquisa de campo identificou as dimensões críticas para investimento prioritário e a pesquisa bibliográfica fundamentou a dimensão para investimento prioritário.

4. Resultados/Discussão

A pesquisa identifica as dimensões Compartilhamento do Conhecimento, Fluxo do Conhecimento, Métrica e Monitoramento, Comunidades Práticas e Tecnologia como aquelas que necessitam de intenso investimento. São dimensões críticas para implantação da GC na instituição, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Resultado da Pesquisa de GC no Colégio Pedro II – Método OKA

Elemento		Pontuação
Mais preparada – pontuação superior a 2/3 da pontuação máxima da escala de 0 – 50		
Pessoas	Conhecimento e Aprendizagem	34,6
Elemento	Dimensão	Pontuação
Razoavelmente preparada – pontuação entre 1/3 e 2/3 da pontuação máxima da escala de 0 – 50		
Processos	Liderança e Estratégia	31,9
Sistemas	Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento	31,7
Processos	Operacionalização do Conhecimento	21,7
Sistemas	Conteúdo do Conhecimento	21,7
Pessoas	Incentivos Culturais	20,7
Sistemas	Programa de GC	19,6
Pessoas	Criação e Identificação do Conhecimento	18,3
Processos	Alinhamento	17,6
Elemento	Dimensão	Pontuação
Pouco preparada - pontuação inferior a 1/3 da pontuação máxima da escala de 0 a 50		
Pessoas	Compartilhamento do Conhecimento	15,4
Processos	Fluxo do Conhecimento	14,2
Processos	Métrica e Monitoramento	13,2
Pessoas	Comunidades Práticas	10,8
Sistemas	Tecnologia	9,8

Fonte: Elaborado pela autora

Comunidades de Prática ou times do conhecimento” apresenta-se como a dimensão com a segunda menor avaliação na pesquisa no Colégio Pedro II. Feres, 2014 apresentando os resultados de outras Instituições de Ensino, confirma tratar-se de um conceito muito pouco utilizado por essas Instituições, segundo tabela 2.

Tabela 2 – Posicionamento da Dimensão Comunidades de Prática- OKA

Dimensão	IFF	Pontuação
Pouco preparada – pontuação inferior a 1/3 da pontuação de 0 a 50		
Comunidades Práticas	UFRJ	3,5
	IFF	7,8
	CPII	10,8

Fonte:Elaborado pela autora, considerando dados da pesquisa de Feres (2014)

Como visto, Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento são grupos informais e interdisciplinares formados por pessoas com um interesse comum. Essas comunidades são espaços de interação, visando a partilha e o acesso ao conhecimento. Segundo Batista (2006) “propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas” (BATISTA, 2006, p.17). Seus integrantes assim, se envolvem num processo de aprendizado coletivo. Neves (2013) lembra que comunidades de prática são um exemplo de rede social, espaço privilegiado para geração, troca, retenção e utilização do conhecimento.

Nesta perspectiva, confrontando o resultado da pesquisa aplicada no Colégio Pedro II, apresentada na tabela 1, com o mapa de objetivos estratégicos da instituição (figura 2), é possível identificar Comunidades de Prática ou Times do Conhecimento como a dimensão para investimento prioritário, por ser a dimensão menos preparada do elemento Pessoas, levando-se em conta o baixo custo para sua implementação e acima de tudo, observando seu potencial para aprendizado coletivo, podendo contribuir para o alcance de diversos objetivos estratégicos da organização.

Figura 2: Mapa de Objetivos do CPII 2015-2018



Fonte: Planejamento Estratégico do CP II disponível no Site da Instituição.

Confrontando as possibilidades elencadas pela ação das Comunidades de Prática com os objetivos estratégicos apresentados na figura 2, é possível aferir seu potencial para contribuir para alcançar vários objetivos organizacionais ali propostos:

Na esfera acadêmica e pedagógica:

- Incentivar pesquisas docentes voltadas para o aprimoramento da prática pedagógica;
- Ampliar as estratégias que garantam a qualidade das condições de aprendizagem e de atendimento aos alunos, considerando sua diversidade;
- Garantir as condições para o atendimento dos alunos com necessidades específicas.

Em Processos e Tecnologia:

- Utilização de tecnologia da informação e comunicação em práticas inovadoras na instituição;
- Redesenho de Processos;
- Utilização de critérios sustentáveis na contratação de bens e serviços.

Em Pessoas e Sustentabilidade:

- Desenvolvimento de Competências;
- Sustentabilidade;
- Acessibilidade;

- Qualidade de Vida;
- Comunicação;
- Desempenho Profissional.

As CoP apresentam condições de potencializar a produtividade, a qualidade e soluções inovadoras. Tal afirmação deriva das possibilidades ampliadas de interação, troca de experiências, contribuição de profissionais de áreas diversas de formação, diversidade de setores de atuação, motivação dos profissionais envolvidos por interesse próprio, de forma voluntária, e impulsionados pelo desejo de partilhar.

5. Considerações Finais

Considerados os benefícios advindos da GC para as Instituições de Ensino como favorecer a inovação, melhorar o serviço acadêmico e elevar a eficiência operacional, a questão que se coloca é como identificar os caminhos para investimento prioritário que não dependam em demasia de vontade política ou de grandes investimentos, com a distinção de ações possíveis no curto prazo que promovam os processos de criação, identificação, formalização e partilha do conhecimento.

Nesta perspectiva, o trabalho aponta dentre as dimensões consideradas pouco preparadas conforme apresentadas na tabela 1, necessitando de intenso investimento, que é possível identificar Comunidades de Prática ou Times do Conhecimento como a dimensão para investimento prioritário levando-se em conta o baixo custo para sua implementação, e acima de tudo, observando seu potencial para aprendizado coletivo, podendo contribuir para alavancar outras dimensões críticas e para o alcance de diversos objetivos estratégicos da instituição.

As comunidades de prática podem contribuir para mudar o cenário da Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino, na medida em que podem ser organizadas para resolver problemas específicos, por tópicos ou assuntos, por processos ou atividades organizacionais. Trata-se de uma ferramenta extremamente útil para favorecer a interação, incrementar a reflexão e o debate, identificar especialistas, estimular a criatividade e a inovação. É uma ferramenta de baixo custo, que não depende de vontade política, considerando seu caráter voluntário e informal, e que efetivamente contribui para promover a partilha e a transferência de conhecimento, devendo assim ter sua implantação priorizada.

6. Referências

BATISTA, F.F. **O desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Texto para Discussão n. 1181. Brasília: IPEA, 2006.

BENITEZ, et al. **Prácticas y tecnologías de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior**. Espacios. Vol. 35 (Nº 2), 2014.

CHU, Kai Wing. **Beginning a journey of knowledge management in a secondary school**. Journal of Knowledge Management, Vol. 20 Iss: 2, pp.364 – 385, 2016.

CRANFIELD, D. **Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study using Grounded Theory**. University of Southampton, School of Management, Doctoral Thesis, 2011.

CYRINO, M.C.C.T. **Desenvolvimento da Identidade Profissional de Professores de Matemática em Comunidades de Prática**. BOLEMA vol.30 no.54. Rio Claro, Jan./Apr. 2016.

FERES, E. M. **Avaliação das Dimensões da Gestão do Conhecimento no Instituto Federal Fluminense**. 2014, 139 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói – RJ.

FONSECA, A. F.; FRESNEDA, P. S. V. **Método Organizational Knowledge Assessment - OKA: Documento Base**. Brasília: CTGCIE/CEGE/UCB/UNIPÊ, 2010.

FRESNEDA, P. S. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública e o método OKA**. VII CONGEP – Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na esfera pública, Brasília, jun. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

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

MENDES, L; URBINA, L M. S. **Análise sobre a Produção Acadêmica Brasileira em Comunidades de Prática**. Rev. adm. contemp. vol.19 no.spe3 Curitiba Oct. 2015

MORALES, A.H.; MACÍAS, R.C.F. **Caracterización de una comunidad de práctica orientada al uso de la matemática en la enseñanza de la ingeniería**. Innovación Educativa, ISSN: 1665-2673 vol. 13, número 62 | mayo-agosto, 2013 |

NEVES, A. **O Governo no Século XXI**. In AGUNE, R., *et al.* *Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

SANTOS, V.C.;ARROIO, A. **A formação de Professores em Comunidades de Prática: o caso de um grupo de professores de química em formação inicial.** Faculdade de Educação. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

SILVA, H.F.N. et.al. **As contribuições relativas ao uso de eventos/fóruns para constituição de comunidades de práticas e expressão da inteligência coletiva: o caso do Bibliocontas.** Perspectivas em Ciência da Informação, v.17, n.3, p.100-120, jul./set. 2012.

SOUZA, E.G.;NOKATA, L.E. **Comunidade de Prática Una innovación em la gestion del conocimiento.** Journal of Technology management & Inovation, 2011.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

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

WENGER, E., MCDERMONTT, R., & SNYDER, W. M. *Cultivating communities of practice.* Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E.; **Communities of practice: Learning, meaning and identity**, 18th ed., Cambridge University Press: New York, 2008.