

# A Cultura De Aprendizagem E As Comunidades De Prática

Leonard Almeida De Moraes

---

## Resumo

As organizações na era do conhecimento têm direcionado sua atenção para o tema da aprendizagem. A disseminação e criação de conhecimento trazem diferencial competitivo e alavancam resultados. As mudanças no contexto econômico e social trazem novas exigências de conhecimento pelos quais a velocidade dessas mudanças impossibilita os colaboradores e a própria organização de desenvolver seus conhecimentos da forma que até então se tinha: treinamentos presenciais em modelos pedagógicos. Este artigo procurou compreender a relação existente entre a cultura da aprendizagem organizacional e as comunidades de prática. Por meio do método de revisão integrativa de literatura, buscou-se na base de dados Scopus artigos que possuíam ambos os termos em seu título, palavras-chave e resumo: “cultura de aprendizagem” e “comunidades de prática”. Como resultado, compreendemos que a cultura de aprendizagem é o alicerce da organização no desenvolvimento de qualquer técnica de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Todavia, a atuação da aprendizagem transforma e fortalece a cultura, sendo esse um ciclo pelo qual a aprendizagem organizacional acontece e possibilita a organização aprender.

**Palavras-chave:** cultura de aprendizagem; cultura organizacional; comunidades de prática; aprendizagem organizacional; gestão do conhecimento.

Date of Submission: 01-08-2024

Date of Acceptance: 10-08-2024

---

## I. Introdução

As organizações na era do conhecimento têm direcionado sua atenção para o tema da aprendizagem. A disseminação e criação de conhecimento trazem diferencial competitivo e alavancam resultados. As mudanças no contexto econômico e social trazem novas exigências de conhecimento pelos quais a velocidade dessas mudanças impossibilita os colaboradores e a própria organização de desenvolver seus conhecimentos da forma que até então se tinha: treinamentos presenciais em modelos pedagógicos.

Exige-se que os colaboradores da era do conhecimento sejam ousados e criativos, que pensem em soluções rápidas para os problemas apresentados pelos novos modelos de cultura e sociedade. As mudanças de sistema e processos são frequentes, onde não há tempo hábil para a organização disseminar conhecimentos a todos os colaboradores, além disso, a alta rotatividade de colaboradores nas organizações agrava também a disseminação do conhecimento.

Diante dessa problemática, apresenta-se o conceito de cultura de aprendizagem, onde as pessoas são ativas nos processos de disseminação e criação de conhecimento. O termo cultura imprime a ideia de algo que é natural e inerente a uma organização social.

Dentre as práticas de gestão do conhecimento conhecidas e aplicadas nas organizações, as comunidades de prática são uma estratégia de ativação do conhecimento a partir da criação e disseminação do conhecimento. Mas qual a relação dessa técnica com a cultura de aprendizagem?

Diante desta questão, o presente artigo procurou compreender a relação existente entre a cultura da aprendizagem organizacional e as comunidades de prática. Por meio do método de revisão integrativa de literatura, buscou-se na base de dados Scopus artigos que possuíam ambos os termos em seu título, palavras-chave e resumo: “cultura de aprendizagem” e “comunidades de prática”. Ao todo, foram encontrados 30 artigos, dos quais 15 estavam disponíveis. Após a leitura, 1 artigo foi descartado pela ausência de aderência aos construtos e o tema. Não foi estabelecido recorte temporal, ou seja, pela combinação dos termos foram apresentados somente esses resultados.

A compreensão da relação existente entre os construtos possibilita um direcionamento para organizações que desejam implantar uma cultura da aprendizagem ou comunidades de prática e quais os fatores relevantes e implicadores no resultado das estratégias de desenvolvimento do conhecimento.

## II. A Cultura De Aprendizagem Organizacional E As Comunidades De Prática

Ainda há dúvidas sobre o aspecto central da aprendizagem nas organizações. Aprende-se a partir da cultura de aprendizagem ou são as práticas de aprendizagem que compõem e alteram a cultura de aprendizagem? Este artigo baseia-se na análise da relação sem estabelecer o aspecto central.

Como proposta, tem-se a compreensão da cultura da aprendizagem nas organizações e as comunidades de prática e, por fim, compreender se existe uma relação entre os dois construtos e quais os principais achados dessa relação. A revisão de literatura pela combinação dos termos busca compreender como os temas são trazidos por autores que explicitam ambos os construtos em seus títulos, resumos e palavras-chave na base Scopus, sem delimitação de ano de publicação.

### **A Cultura De Aprendizagem Organizacional**

A cultura pode ser enxergada como um fundo de conhecimento e de prática comum àqueles que a compõem. Ela afasta as interpretações individualistas e traz para o coletivo os aspectos essenciais de um grupo de pessoas, neste caso, da aprendizagem na organização. A aprendizagem em si pode ser considerada um processo de enculturação, pois permite compartilhar conhecimento e práticas comuns de um grupo, valorizando práticas e entendimentos de um sistema. A cultura também diz sobre a identidade de um grupo, e como esse se percebe e age (Kumpulainen; Renshaw, 2007).

A cultura de aprendizagem é um dos principais fatores de percepção dos colaboradores em nível organizacional dentro da pesquisa de Kim et. al. (2018). Uma cultura de aprendizagem permite que a aprendizagem seja baseada no compartilhamento de conhecimento, ou que o compartilhamento seja a principal fonte de aprendizagem. Neste sentido, os alunos participantes da pesquisa de Kim et al (2018), relatam que a comunicação ativa e o efeito sinérgico da aprendizagem em equipe geram satisfação individual e de grupo, onde a cultura de aprendizagem seria necessária para iniciar uma aprendizagem organizacional.

Os fatores contextuais de formação da cultura de aprendizagem podem contribuir uma visão real das configurações que levam a criação de uma cultura particular de aprendizagem e de resultados. Esses fatores podem ser descritos como a história de vida das pessoas e da organização, os espaços e a cultura local da organização ou de grupos da organização (Salisbury; Jephcote, 2010; Mikroyannidis; Connolly, 2015).

Um dos principais objetivos de uma cultura de aprendizagem é o benefício que ela garante de todos poderem expressar opiniões. Se há espaço para compartilhar opiniões, existe aprendizagem social. O erro pode também ser visto como algo a ser compartilhado e isso torna a organização e as pessoas mais conscientes de práticas e resultados das práticas (Jensvoll; Lekang, 2018).

Por mais que os colaboradores não associem diretamente os resultados da cultura de aprendizagem, seu estabelecimento em uma cultura de aprendizagem considerada forte traz impactos positivos para a organização. Essa cultura pode fortalecer a promoção do diálogo e orientações, assim como promover uma liderança estratégica da aprendizagem, ou seja, direcionar a aprendizagem para temas estratégicos da organização (Faqueti; Alves; Steil, 2016).

O construto da cultura de aprendizagem é complexo, todavia propõe uma compreensão de que as pessoas e a organização possuem um jeito específico de aprender e que esse jeito influencia como aprendem e os resultados que alcançam.

### **As Comunidades De Prática**

A adoção das comunidades de prática é uma maneira de deixar o modelo individual de aprendizagem para trás (Mohd; Zainal; Malakoluntchu, 2013). Tendo como pressuposto que o conhecimento está nas pessoas, a comunidade de prática permite o crescimento e transformação do conhecimento (Salisbury; Jephcote, 2010).

Portanto, as comunidades de prática podem ser entendidas como uma forma de reunir profissionais para a discussão e temas de importância compartilhada a todos e para a organização. É uma teoria de aprendizagem social, pois através da interação é que se dá a aprendizagem neste modelo (Jensvoll; Lekang, 2018).

São inúmeras as configurações do que se considera uma comunidade de prática. No estudo de Whitaker (2016), os aspectos essenciais foram: a escolha dos participantes em estar na comunidade de prática, propósitos flexíveis (e não comuns), divisão do trabalho e individualidade de resultados. O objetivo era o aumento da profissionalização musical dos alunos.

Geralmente tem-se uma estrutura de comunidade de prática onde os objetivos são individuais e comuns, existe uma identidade do grupo, papéis, regras, divisão do trabalho, com uma aprendizagem baseada em casos reais ou projetos organizacionais, testagem e prototipação de produtos e serviços, dentre muitas outras possibilidades (Colley; James; Diment, 2007; Folque; Siraj-Blatchford, 2011).

O respeito e a transparência são elencados como definidores do engajamento mútuo na atuação das comunidades de prática. Este engajamento tornou-se um catalisador importante na formação das comunidades e garantiu uma riqueza social nas trocas (Bozkurt; Keefer, 2017).

O principal objetivo das comunidades de prática é aumentar a aquisição e criação de conhecimento por meio da aprendizagem contínua, compartilhamento de insights, conhecimento e experiência entre os membros. Elas são consideradas um processo interativo de aprendizagem e podem ser excelentes ferramentas para resolução de problemas comuns do grupo (Kim, et. al. 2018).

Tornaram-se um foco importante para o desenvolvimento organizacional e de uma aprendizagem de longa duração, pois as pessoas que compõe esses grupos podem ser altamente motivadas pelo interesse nos assuntos trabalhados e aprendem mais sobre os temas a partir da regularidade das interações (Admiraal; Lockhorst; Van der Pol, 2012).

As comunidades de prática são usadas juntamente com espaços abertos, para discutir problemas e soluções, compartilhar boas práticas e buscando novas idéias sobre um papel/prática/tópico específico. O objetivo é incorporar o maior número possível de opiniões discussões. Além disso, as comunidades de prática ajudam a promover uma cultura de transparência na organização. Experiências em equipe, aprendizagem por meio de ciclos rápidos de feedback e falha segura/rápida, também são elogiados. Gerentes e líderes demonstram abertura ao feedback e propostas (Rodríguez et. al. 2013, p. 104).

“As comunidades de prática são fundamentais para gerar e transferir conhecimentos adquiridos” (Faqueti; Alves; Steil, 2016, p. 174). A partir dessa função fundamental, diante da proposta da organização de conduzir ou criar comunidades de prática, é importante reconhecer que elas também podem surgir naturalmente. A legitimidade dessas comunidades tem espaço para a discussão da liderança e protagonismo que elas podem exercer na organização, sendo as comunidades de práticas formalizadas ou não (Admiraal; Lockhorst; Van der Pol, 2012).

É possível compreender o impacto e a representatividade que as comunidades de prática podem apresentar no desenvolvimento do conhecimento das pessoas e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional. Por ser um processo social é difícil compreender e medir seus resultados, assim como é proposto no estudo de Mohd, Zainal e Malakoluntchu (2013), pois cada comunidade terá sua individualidade de impacto e geração de valor ou resultado.

### **A Relação Entre A Cultura De Aprendizagem Organizacional E As Comunidades De Prática**

Sejam em comunidades de prática ou na organização como um todo, os colaboradores não vêm isentos de história e de contextos culturais. Ao contrário, eles trazem consigo “[...] biografias, conhecimentos, práticas e valores, todos compartilhados com outras pessoas em outros lugares” (Colley; James; Diment, 2007, p. 178). Essa condição pode trazer novos insights para a aprendizagem ou prejudicar a cultura já instaurada na organização e nas comunidades de prática.

Isso faz com que tenhamos evidências da facilidade ou dificuldade de alguns membros ao se inserirem em comunidades de prática por estas terem bem estabelecidas sua cultura e seu modo de ser (Colley; James; Diment, 2007).

Diante desse viés, a cultura é base para a formação e atuação da comunidade de prática. A cultura de aprendizagem é tida como a base para a facilitação das comunidades de prática. Assim, pensar em uma cultura de aprendizagem é, também, pensar que ela pode ter um efeito diferente em cada membro. Não existe um consenso do conhecimento compartilhado e da identidade da comunidade (Buckley, 2012).

Todavia, uma forma apresentada de se identificar a cultura de aprendizagem de uma organização é identificar como as comunidades de prática atuam. A consequência da criação ou implantação de uma cultura de aprendizagem é a interação das abordagens utilizadas nas comunidades de prática. É essencial que as comunidades de prática sejam a cultura de aprendizagem viva no processo de criação, transferência e modificação de novos conhecimentos (Kumpulainen; Renshaw, 2007). As comunidades de prática podem ser tidas como uma metáfora da cultura da aprendizagem. Como elas funcionam diz sobre como a cultura de aprendizagem é percebida pelos membros (Salisbury; Jephcote, 2010).

Uma maneira de promover e incentivar a cultura de aprendizagem pode ser pela promoção das comunidades de prática, incentivando processos de fluxo do conhecimento, transparência e criação de uma cultura de aprendizagem (Rodríguez et. al. 2013). A partir desta visão, as comunidades de prática são a forma de agir sobre a cultura de aprendizagem para fortalecê-la ou transformá-la.

Uma cultura de aprendizado e aprimoramento contínuos é promovida por meio de iniciativas como a criação de comunidades de prática dentro da organização, realizando frequentes retrospectivas e espaços abertos para desafiar o *status quo* e aplicação de técnicas [...] (Rodríguez et. al. 2013, p. 106).

Promover a cultura, como Rodríguez et. al. (2016) apresenta, é uma forma de difundir e fortalecer a cultura da aprendizagem, já que por trás da cultura de trabalho ou de uma cultura organizacional existe uma cultura da aprendizagem (Admiraal; Lockhorst; Van der Pol, 2012).

A consciência pela qual os colaboradores da organização ou membros das comunidades de prática têm sobre suas práticas e conhecimentos no momento de compartilhamento, proporciona uma interconexão e o desenvolvimento de uma cultura sustentável de aprendizagem e o desenvolvimento de processos ou atuação que fortalecem a organização enquanto um todo. O objetivo comum da organização e da comunidade de prática está baseada na cultura da cooperação que facilita o compartilhamento e disseminação do conhecimento (Jensvoll; Lekang, 2018).

Colley, James e Diment (2007) salientam que a interação entre um grupo e os aspectos da cultura de aprendizagem vão trazer preocupações sobre as condições da autonomia profissional; reflexão individual e coletiva do desenvolvimento do trabalho profissional; julgamento e gestão sobre a cultura da aprendizagem e a valorização da diversidade profissional baseada no contexto do trabalho.

Os espaços criativos, os ambientes desenvolvidos para atuação do conhecimento e das comunidades de prática possibilitam o desenvolvimento de especialistas de uma comunidade e uma cultura da aprendizagem que suporta criativamente conhecimentos divergentes e convergentes (Whitaker, 2016). Este elemento se apresenta como facilitador no processo de consolidação das comunidades de prática.

Por fim, não há como medir a aprendizagem dentro das comunidades de prática. Os resultados são personalizados, individuais, onde as equipes precisam criar formas de rastrear e registrar as aprendizagens desenvolvidas e os resultados obtidos a partir do novo conhecimento da prática (Mohd; Zainal; Malakoluntchu, 2013).

A cultura de aprendizagem é o alicerce da organização no desenvolvimento de qualquer técnica de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Todavia, a atuação da aprendizagem transforma e fortalece a cultura, sendo esse um ciclo pelo qual a aprendizagem organizacional acontece e possibilita a organização aprender.

### III. Considerações Finais

A aprendizagem organizacional se mostra como tema relevante e bastante difundido na pesquisa de forma internacional. Compreender os aspectos que envolvem e influenciam essa ciência e compreender como explorá-la para o desenvolvimento e compreensão das organizações.

A cultura de aprendizagem se mostra como um construtor basilar na compreensão da aprendizagem organizacional. Mesmo sendo um dispositivo social, a cultura impacta de forma pessoal e em grupo. Cada pessoa possui também a sua cultura e ela comunica com a cultura da organização e da aprendizagem. Pode ser facilitadora ou complicadora dos processos de aprendizagem.

Dentre as inúmeras práticas, as comunidades de prática se mostram como uma forma de perceber a cultura de aprendizagem e, também, de agir sobre essa cultura. Percebemos a cultura, pois a identidade de atuação dos grupos é fruto da cultura de aprendizagem e, atua sobre a cultura, pois possibilita que a individualidade converse com o coletivo e possa modificá-lo.

Essa relação possibilita o processo de fortalecimento e de mudança, tanto da cultura de aprendizagem como também da formação e atuação das comunidades de prática com relação ao conhecimento. A pesquisa atingiu seu objetivo pelo qual a investigação da relação foi possível e gerou *insights* de qual a influência de um construto sobre o outro.

Como pesquisas futuras, sugere-se a possibilidade de identificar a cultura de aprendizagem a partir da identidade e atuação das comunidades de prática. Também sugerimos pesquisar sobre o impacto da modificação ou inovação originada nas comunidades de prática sobre a cultura de aprendizagem.

### Referências

- [1] Admiraal, W.; Lockhorst, D.; Van Der Pol, J. An Expert Study Of A Descriptive Model Of Teacher Communities. *Learning Environ Res*, V. 15, N.1, 2012, P. 345–361. Doi: 10.1007/S10984-012-9117-3.
- [2] Bozkurt, A.; Keefer, J. Participatory Learning Culture And Community Formation In Connectivist Moocs. *Interactive Learning Environments*, V. 26, N. 6, 2018, P. 776-788. Doi: 10.1080/10494820.2017.1412988.
- [3] Buckley, S. Higher Education And Knowledge Sharing: From Ivory Tower To Twenty-First Century, *Innovations In Education And Teaching International*, V. 49, N. 3, 2012, P. 333-344. Doi: 10.1080/14703297.2012.703015.
- [4] Colley, H.; James, D.; Diment, K. Unbecoming Teachers: Towards A More Dynamic Notion Of Professional Participation, *Journal Of Education Policy*, V. 22, N. 2, 2007, P. 173-193. Doi:10.1080/02680930601158927.
- [5] Faqueti, M. F.; Alves J. B. M.; Steil, A. V. Aprendizagem Organizacional Em Bibliotecas Acadêmicas: Uma Revisão Sistemática. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, V.21, N.4, Out./Dez. 2016, P.156-179. Doi: 10.1590/1981-5344/2699.
- [6] Folque, M. A.; Siraj-Blatchford, I. Fostering Communities Of Learning In Two Portuguese Pre-School Classrooms Applying The Movimento Da Escola Moderna (Mem) Pedagogy. *Ijec*, V. 43, N.1, 2011, P. 227-244. Doi: 10.1007/S13158-011-0047-5.
- [7] Jensvoll, M. H.; Lekang, T. Strengthening Professionalism Through Cooperative Learning, *Professional Development In Education*, V. 44, N. 4, 2018, P. 466-475. Doi:10.1080/19415257.2017.1376223
- [8] Kim, J. H. Et. Al. Developing An Effective Model Of Students' Communities Of Practice In A Higher Education Context. *Performance Improvement Quarterly*, V. 31, N. 2, 2018, P.119-140. Doi: 10.1002/Piq.21273.
- [9] Kumpulainen, K.; Renshaw, P. Cultures Of Learning. *International Journal Of Educational Research*, V. 46, N. 1, 2007, P. 109–115. Doi:10.1016/J.Ijrer.2007.09.009.
- [10] Mikroyannidis, A.; Connolly, T. Case Study 3: Exploring Open Educational Resources For Informal Learning. In: Kroop S., Mikroyannidis A., Wolpers M. (Eds) *Responsive Open Learning Environments*. Springer, Cham, 2015. Doi: 10.1007/978-3-319-02399-1\_6.
- [11] Mohd, A. R.; Zainal, Z. I.; Malakoluntchu, S. Improving Teaching In Higher Education In Malaysia: Issues And Challenges. *Journal Of Further And Higher Education*, V. 38, N. 5, 2014, P. 656-673. Doi: 10.1080/0309877x.2013.8310372013.
- [12] Rodríguez, P. Et. Al. Building Lean Thinking In A Telecom Software Development Organization: Strengths And Challenges. *Conference On Software And System Process (Icssp)*, 2013.