

**VIRTUAL COMMUNITIES OF PRACTICE AND NETWORKS OF PRACTICE:
SIMILARITIES AND DIFFERENCES**

**COMUNIDADES DE PRÁTICA VIRTUAIS E REDES DE PRÁTICA:
SEMELHANÇAS E DISTINÇÕES**

Julieta K. W. Wilbert¹, Gertrudes A. Dandolini²

Abstract. *With the growing interest of researchers in networks, Network of Practice become an issue in organizational studies. The purpose of this research is to understand this construct and to see how it differentiates from a Community of Practice. The method used in this research is a systematic literature review which seeks to identify characteristics of "Networks of Practice" (NoPs) and to compare them with those of "Communities of Practice" (CoPs). The results show that differences between CoPs and NoPs exist in some aspects related to interpersonal relations, to the dynamics of their functioning, and to their structure. It is concluded that CoPs can emerge from NoPs, and that the former may better promote knowledge sharing than the latter.*

Keywords: *Network of Practice; Community of Practice; NoP; CoP.*

Resumo: *Com o crescente interesse de pesquisadores em redes, Rede de Prática emerge em estudos organizacionais. O objetivo desta pesquisa é compreender esse construto e identificar a diferença de Comunidade de Prática. O método empregado é uma revisão sistemática de literatura, buscando identificar atributos de “Redes de Prática”(NoPs) e comparando-os com os de “Comunidades de Prática”(CoPs). Os resultados evidenciam que as diferenças entre CoPs e NoPs residem em alguns aspectos relacionados a relações interpessoais, a dinâmica de funcionamento e à estrutura. Conclui-se que CoPs podem emergir de NoPs, e as primeiras podem promover de forma mais efetiva o compartilhamento de conhecimento que as últimas.*

Palavras-Chave: *Rede de Prática ; Comunidade de Prática ; NoP; CoP.*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC– Brazil. Email: julieta.wilbert@posgrad.ufsc.br

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC– Brazil. Email: gtude@egc.ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

Diversamente do conhecimento oriundo do senso comum, o conhecimento científico provém de tratamento sistematizado de conhecimentos existentes, com base em métodos com procedimentos específicos e definidos (Appolinário, 2012). Tais métodos decorrem de tradições da ciência, em cujo âmbito são propostas teorias, que por sua vez, quando amplamente reconhecidas, tornam-se tradições de pesquisa (Kneller, 1980). Essas tradições jazem sobre pressupostos gerais, os quais, segundo Kneller (1980), “declaram quais são as entidades fundamentais num determinado domínio e como interatuam”. Assim, o início de uma pesquisa enseja clareza quanto à epistemologia dos construtos envolvidos em uma investigação. De forma simplificada, é compreender o que é o construto da pesquisa, caracterizando-o de forma a diferenciá-lo de outro. Nesse contexto, este artigo tem por objetivo compreender em contexto de organizações, o que é Rede de Prática (*Network of Practice*³), e o que a difere de Comunidades de Prática (*Community of Practice*).

Comunidade de Prática, alvo de pesquisas há cerca de duas décadas (Lave & Wenger, 1991), é um conceito que não tem permanecido estático (Omidvar & Kislov, 2014), apresentando, contudo, definição amplamente reconhecida no meio acadêmico (Lave & Wenger, 1991).

Rede de Prática é um construto recente, e estudos mais frequentes sobre ela têm sido publicados a partir de meados de 2005. As pesquisas sugerem que o interesse por Redes de Prática em organizações segue a tendência de uma sociedade que passa a utilizar redes sociais de interação, amplamente promovidas pelas novas tecnologias de acesso popular.

À medida que as interações virtuais passam a ser mais usuais na sociedade, o termo CoP se confunde com o termo VCoP (Comunidade de Prática Virtual): nos trabalhos analisados para esta pesquisa, em mais de 80% CoP é um construto onde as interações entre os seus membros ocorrem mediadas por tecnologia, estabelecendo-se relações virtuais. Da mesma forma, o construto Rede de Prática predomina na literatura na forma de interações virtuais entre os membros. Assim, neste trabalho, assume-se que tanto CoPs como NoPs operam mediadas por tecnologia.

Explicita-se a pergunta de pesquisa: o que diferencia NoP de CoP em estudos organizacionais? Para respondê-la, empreendeu-se uma revisão sistemática de literatura, com

3 O presente artigo utiliza a abreviatura internacional CoP para Comunidade de Prática (*Community of Practice*) e NoP para Rede de Prática (*Network of Practice*).

o objetivo de obter um panorama das definições utilizadas por autores selecionados neste estudo sobre os dois construtos.

Este artigo está assim estruturado: após a introdução, apresenta-se uma revisão de literatura na seção 2 sobre a temática em questão. Na seção 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos. Na seção 4 são trazidos os resultados que convergem para a resposta à pergunta de pesquisa, para discussão na seção 5. Finalmente são tecidas as considerações finais na última seção.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nas duas últimas décadas, iniciativas gerenciais como reengenharia e gestão participativa tem destacado práticas de gestão organizacional com abordagens mais flexíveis e com menos intervenções hierárquicas (Whelan, 2006). Nesse cenário, interações de pessoas e organizações em configurações de rede vêm ganhando atenção em contextos práticos há mais de quatro décadas (Coghlan & Coughlan, 2015). Isso indica que a noção de interações em rede não é recente.

Considerando que Redes de Prática (NoPs) e Comunidades de Prática (CoPs), objetos desta pesquisa, trazem em sua formação semântica os conceitos de rede, de comunidade e de prática, apresentam-se a seguir aspectos a elas relacionados.

2.1 REDES

O conceito de rede é utilizado em diversas disciplinas, tais como gestão organizacional, ciências da computação, psicologia, física e sociologia (Provan, Fish & Sydow, 2007). Dentre as várias definições cita-se uma mais abrangente e aplicável a diversos contextos: “qualquer conjunto ou estrutura que por sua disposição lembre um sistema reticulado (Ferreira, 1999, p. 1723)”, “formando uma espécie de tecido” (idem). Rede evoca a existência de nós que conectam outros nós por meio de fluxo de interações (Garcia, 2008; Machado-Da-Silva & Coser, 2006).

Conforme sintetiza Zonta *et al.* (2015), “numa perspectiva organizacional, os nós seriam as organizações e os elos, as relações entre essas organizações.” (p.181) quando se trata de observar o fluxo de conhecimentos entre organizações.

Almeida *et al.* (2012) mencionam alguns tipos de rede: redes de pequenas e médias empresas, redes de informação, redes de comunicação, redes de pesquisa, dentre outros, que podem constituir-se de parcerias de agentes que unem recursos e se ajudam mutuamente.

Neste artigo, redes referem-se em geral àquelas formadas por mais de uma organização, as quais denominam-se de redes interorganizacionais. Estas têm chamado a atenção de pesquisadores, em face de conjunturas presentes na atualidade de fusões e aquisições, parcerias entre empresas e entre organizações de diversos setores (Barros *et al.*, 2016; Machado-Da-Silva & Coser, 2006).

Observa-se que redes no contexto de organizações são formadas para fins gerenciais em ambiente profissional e de negócios.

2.2. COMUNIDADE

Uma comunidade é entendida pelo senso comum como um agrupamento de pessoas que se unem espontaneamente em torno de algo que lhes deem identidade (Ferreira, 1999). Em estudos organizacionais, o termo é mais frequentemente empregado juntamente com adjetivos que especificam o elemento de identidade, tais como comunidade de prática, comunidade epistêmica e comunidade de interesse.

Para Wenger (1998), um dos precursores em pesquisas científicas sobre Comunidade de Prática, o significado de comunidade permanece alinhado ao senso comum. Ou seja, um grupo de pessoas que se unem com base em uma identidade comum e que compartilham um sentimento de pertencimento a este grupo (Hornby, 1977), sendo esta a definição de comunidade adotada neste trabalho.

2.3 PRÁTICA

Wenger (1998) traz suas considerações sobre “prática” quando formula o conceito de Comunidades de Prática. Para ele, prática

... traz a conotação do *fazer*, mas não se limita a isso por si só. Trata-se do *fazer* dentro de uma contextualização histórica e social que proporciona estrutura e significado àquilo que se faz. Nesse sentido, prática é sempre uma prática social. (p. 47, trad. livre).

Um aspecto relevante da visão de Wenger (1998) sobre “prática” é a sua negação à dicotomia que divide o manual do mental, como ocorre no senso comum mencionado

anteriormente. Para ele, a atividade manual não é isenta de pensamentos e reflexões e a atividade intelectual não significa ausência corpórea. Dessa forma, o termo “prática” em seu construto “Comunidade de Prática” não reflete a dicotomia entre o prático e o teórico, ideias e realidade ou discurso e ação. Comunidades de prática englobam todos esses aspectos, e têm por foco as suas negociações, compartilhamentos e desenvolvimentos.

O presente estudo apoia-se na visão de Wenger (1998) quanto à compreensão da palavra “prática”. Dessa forma, quando se menciona “prática”, quer em relação a comunidades ou redes, trata-se de práticas relativas ao agir e ao saber, nas dimensões explícitas e tácitas (Wenger, 1998).

Relatam-se na seção a seguir os passos metodológicos seguidos em busca da resposta à pergunta de pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente utilizou-se a expressão “*communit* of practice*” AND “*network* of practice*” na base Scopus, em tópicos de artigos e revisões, sem filtros adicionais. De um retorno de 32 artigos revisados por pares com acessibilidade às publicações na íntegra, oito trazem ambos os construtos, conceituando-os e diferenciando-os. Considerando que Comunidades de Prática tem sido um tema com um volume substancial de publicações (Kerno Jr, 2008), optou-se, na sequência, por buscar artigos na Scopus que contenham a expressão “*communit* of practice*” no título. O sistema retornou 1.057 artigos revisados por pares. Como filtro subsequente aplicou-se o critério de seleção por área, no caso, de gestão organizacional (*business management and accounting*), o que retornou 202 artigos. Para refinar a busca, optou-se por reter os artigos cujas palavras-chave mencionassem “*knowledge management*”, considerando ser esse o escopo aderente à pergunta de pesquisa. Obtiveram-se 60 artigos, dentre os quais 19 acessíveis. Para manter um paralelismo metodológico, buscou-se na Scopus artigos revisados por pares com a expressão “*network* of practice*” no título com retorno de 37 artigos. Após análises pelo resumo, foram obtidos 13 artigos na íntegra.

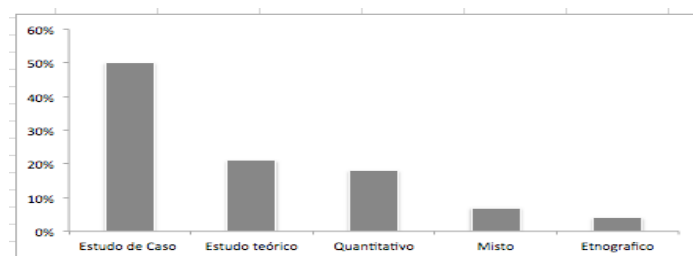
Após se eliminar as duplicidades de artigos obtidos nas etapas anteriores, o portfólio contou com 44 artigos. Considerando-se somente os estudos contextualizados em organizações, (incluindo-se gestão de organizações públicas e gestão do conhecimento), o portfólio final contou com 28 estudos que trazem conceitos e características de CoPs e de NoPs.

Na sequência, os artigos foram analisados à luz da análise de conteúdo (Bardin, 2001), considerando três categorias geradas a partir da pergunta de pesquisa: conceito de CoP, conceito de NoP e características de CoP e NoP.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O portfólio final retrata o conjunto de artigos que tratam de CoPs e NoPs em conjunto (13 trabalhos) e separadamente (15 trabalhos), no contexto de gestão de organizações, sejam elas privadas ou públicas. As abordagens de pesquisa são apresentadas na Figura 1.

Figura 1- Estudos sobre CoPs e NoP



Fonte: Das Autoras

A predominância em estudos qualitativos empíricos demonstram que os construtos CoP e NoP têm suscitado pesquisas exploratórias onde o contexto do fenômeno investigado é relevante para o seu entendimento (Creswell, 2010). Sobretudo com relação a NoPs, há carência de evidências empíricas para estudos teóricos: no portfólio do estudo presente, identificou-se somente o estudo de Whelan (2006), que propôs um *framework* teórico vinculado redes de prática à teoria das redes sociais.

Com relação a CoPs, as pesquisas encontram-se em estágio mais robusto, em que um número considerável de autores que advogam que o emprego de CoPs possibilita organizações a alavancarem especialidades e conhecimentos de seus empregados dispersos geograficamente (Cordery *et al.*, 2015), arbitrando significados, linguagens e artefatos compartilhados (Nicholls & Cargill, 2008). Em essência, as CoPs mobilizam as capacidades de aprendizagem dos empregados em um contexto social (Trayner-Wenger citado por Omidvar & Kislov, 2014), e colaboram para melhoria da capacidade competitiva de uma organização (Kerno Jr. & Mace, 2010).

A ideia de CoP traz consigo a existência de vínculos e relações próximas entre seus membros e a interação entre pessoas dispersas geograficamente mediada por tecnologia trouxe novas visões no campo de CoPs. A própria configuração horizontal das comunidades de

prática e a popularização do conceito de redes em ambiente tecnológico sugerem terem gerado o conceito de Rede de Prática – NoP, termo presumivelmente iniciado por Brown e Duguid (Vaast, 2004; Wasko, Teigland & Faraj, 2009; Filstad, 2014).

Comunidades de Prática Virtuais (VCoPs) e Pedes de Prática Virtuais (VNoPs) passam a ser discutidas na literatura da gestão do conhecimento (Vaast, 2004), mais intensivamente a partir de meados de 2005, com a popularização da tecnologia promotora da comunicação em redes virtuais.

Binz-Scharf, Lazer e Mergel (2013) observam que a maior parte dos estudos sobre CoPs ou NoPs tem sido realizado no setor privado. Com efeito, no *portfólio* considerado para esta pesquisa, apenas quatro (Vaast, 2004; Agterberg *et al.*, 2010; Soekijad *et al.*, 2011 e Binz-Schafer, Lazer & Mergel, 2012) entre os 28 artigos tratam de organizações do setor público. Dessa forma, os resultados da presente pesquisa trazem, sobretudo, a visão sobre CoPs e NoPs em organizações privadas. A Figura 2 explicita os autores do portfólio desta pesquisa.

Figura 2 – Artigos sobre CoPs e/ ou NoPs

Ano	Autor (es)	Título do artigo
2001	Brown & Duguid	<i>Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective</i>
2002	Swan, Sarbrough & Robertson	<i>The construction of communities of practice in the management of innovation</i>
2003	Pan & Leidner	<i>Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing</i>
2004	Vast	<i>O Brother, Where Are Thou? From Communities to Networks of Practice Through Intranet Use</i>
2005	Van Baalen, Bloemhof-Ruwaard & Van Heck	<i>Knowledge Sharing in an Emerging Network of Practice: The Role of a Knowledge Portal</i>
2006	Whelan	<i>Knowledge Exchange In Electronic Networks Of Practice: Toward a Conceptual Framework</i>
2007	Chu, Shyu & Tzeng	<i>Using Nonadditive Fuzzy Integral to Assess Performances of Organizational Transformation Via Communities of Practice</i>
2007	Vaast	<i>What Goes Online Comes Offline: Knowledge Management System Use in a Soft Bureaucracy</i>
2007	Omrod, Ferlie, Warren & Norton	<i>The appropriation of new organizational forms within networks of practice: Founder and founder-related ideological power</i>
2008	Wang, Yang & Chou	<i>Using peer-to-peer technology for knowledge sharing in communities of practices</i>

2008	Du Plessis	<i>The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises</i>
2008	Kerno Jr.	<i>Limitations of Communities of Practice: A Consideration of Unresolved Issues and Difficulties in the Approach</i>
2008	Nicholls & Cargill	<i>Determining best practice production in an aluminium smelter involving sub-processes based substantially on tacit knowledge: an application of Communities of Practice</i> □
2009	Wasko, Teigland & Faraj	<i>The provision of online public goods: Examining social structure in an electronic network of practice</i>
2010	Kerno Jr. & Mace	<i>Communities of Practice: Beyond Teams</i>
2010	Agterberg et al.	<i>Keeping the Wheels Turning: The Dynamics of Managing Networks of Practice</i>
2011	Bertels, Kleinschmidt & Koen	<i>Communities of Practice versus Organizational Climate: Which One Matters More to Dispersed Collaboration in the Front End of Innovation?</i>
2011	Tallman & Chacar	<i>Knowledge Accumulation and Dissemination in MNEs: A Practice-Based Framework</i>
2011	Soekijad et al.	<i>Leading to Learn in Networks of Practice: Two Leadership Strategie</i>
2011	Hayes & Walsham	<i>Participation in groupware-mediated communities of practice: a socio-political analysis of knowledge working</i>
2011	Kleinnijenhuis et al.	<i>Social Influence in Networks of Practice: An Analysis of Organizational Communication Content</i>
2012	Bell, Lai & Li	<i>Firm orientation, community of practice, and Internet-enabled interfirm communication: Evidence from Chinese firms</i>
2012	Binz-Schafer, Lazer & Mergel	<i>Searching for Answers: Networks of Practice Among Public Administrators</i>
2012	Ramchad & Pan	<i>The Co-Evolution of Communities of Practice of Knowledge Management in Organizations</i>
2013	Harvey et al.	<i>Another cog in the machine: Designing communities of practice in professional bureaucracies</i>
2013	Kietzman et al.	<i>Mobility at work :A typology of mobile communities of practice and contextual ambidexterity</i>
2014	Filstad	<i>Learning and knowledge as interrelations between CoPs and NoPs</i>
2015	Cordery et al.	<i>The Operational Impact of Organizational Communities of Practice: A Bayesian Approach to Analyzing Organizational Change</i>

Fonte: Das autoras.

A Figura 3 compara conceitos de CoP e NoP identificados nos artigos explicitados na Figura 2. Embora o construto seja apresentado como CoP, 86% dos trabalhos selecionados para esta pesquisa tratam de CoPs mediadas ou apoiadas, mesmo que parcialmente, por tecnologia, ou seja, VCoPs.

Figura 3 - Conceitos de NoP e de CoP

Conceito de CoP - Comunidades de Prática	Autores
Grupo de pessoas ligadas por relações informais e que compartilham práticas comuns, conhecimentos, paixões, experiências, informações, ferramentas, ideias, sobre um tema ou uma área de interesse, com interações frequentes, presenciais ou virtuais.	Pan e Leidner (2003); Chu, Shyu e Tzeng (2007); Wang, Yang e Chou (2008), Du Plessis (2008), Kerno Jr. e Mace (2010); Harvey et al (2013); Filstad (2014); Cordery et al. (2015);
Conjunto de relações entre pessoas com atividades e ambientes comuns cultivadas ao longo do tempo.	Kerno Jr. (2008)
Grupo de pessoas que se autoselecionam e que se criam vínculos por paixão, comprometimento e identificação com a <i>expertise</i> do grupo.	Bertels, Kleinchmidt e Koen (2011)
Profissionais que compartilham papéis equivalentes em organizações, com desafios e escopos similares na organização em que atuam.	Bell, Lai e Li (2012); Binz-Schafer, Lazer e Mergel (2012)
Grupo pequeno, focado e de abrangência local, geralmente em uma única organização, onde os membros da CoP engajam-se mutuamente em uma prática ou atividade conjunta.	Tallman e Chacar (2011); Nicholls e Cargill (2008)
Sistema de atividades no qual participantes compartilham entendimentos sobre as atividades e que possuem significado em suas vidas e na comunidade.	Swan, Scarbrough e Robertson (2002); Omrod et al. (2007)
Grupo de pessoas que compartilham contextos materiais, sociais e históricos e interagem direta e frequentemente (chats e comunicações online), realizando assistência mútua com relação a práticas e objetivos comuns.	Vast (2004); Van Baalen, Bloemhof-Ruwaard e Van Heck (2005); Whelan (2006)
Grupos emergentes de pessoas conectadas por laços fortes que se engajam em interações frequentes, face a face, e que trabalham lado a lado, compartilhando contexto e práticas comuns.	Agterberg et al (2010)
Conceito de NoP - Network of Practice (Rede de Prática)	Autores
Redes formadas por profissionais de organizações distintas, que emergem de práticas compartilhadas, certo grau de convergência de atividades agregadoras de valor, identidades profissionais e normas comportamentais. São redes interorganizacionais, formadas muitas vezes por CoPs locais que se unem além das fronteiras organizacionais em uma região geográfica ou cluster.	Swan, Scarbrough e Robertson (2002); Vaast (2004); Whelan (2006); Agterberg et al. (2010); Tallman e Chacar (2011); Filstad (2014)
Grupo de pessoas interagem como em CoPs, porém não compartilham ambiente e contexto, e os laços são mais tênues, e não há necessariamente interações presenciais e diretas, devido a distância geográfica que separam os participantes do grupo.	Vaast (2004); Vaast (2007); Agterberg et al. (2010); Soekijad et al. (2011); Binz-Scharf, Lazer e Mergel (2012); Filstad (2014)
Sistemas fluidos que permitem o compartilhamento de conteúdos de forma indireta, por meio de banco de dados, boletins informativos,	Van Baalen, Bloemhof-Ruwaard e Van Heck (2005); Omrod et al.

conferências, etc... acessados por profissionais com cognições comuns, normas e crenças compartilhadas, por meio de laços tênues que transcendem espaços.	(2007); Agterberg et al. (2010); Filstad (2014).
Grupos de indivíduos espalhados geograficamente que se engajam voluntariamente em uma prática compartilhada, ainda que não estabeleçam relações de proximidade ou de conhecimento face a face.	Soekijad et al. (2011); Binz-Scharf, Lazer e Mergel (2012); Filstad (2014)

Fonte: Das autoras.

Uma análise nos conceitos trazidos sobre CoPs e NoPs evidenciam semelhanças relevantes entre ambos os construtos. De fato, Van Baalen, Bloemhof-Ruwaard e Van Heck (2005) afirmam: ainda que à primeira vista a distinção entre NoPs e CoPs possa parecer intuitiva, estabelecer as diferenças não é tarefa simples. Entretanto, a existência de dois construtos distintos significa que há características ou atributos que distinguem NoPs de CoPs, ainda que em aspectos sutis. Ainda, não se identificou no portfólio selecionado autores que afirmem que CoPs e NoPs sejam construtos sinônimos, sugerindo que há diferenças entre eles.

As características ou atributos de NoPs ou de CoPs mencionados pelos autores dos artigos pesquisados aderem-se às seguintes categorias ou dimensões emergentes na análise dos dados: propósito da formação do grupo, natureza quanto à abrangência, emprego de tecnologia, aspectos estruturais do grupo, dinâmica operacional e relações interpessoais entre os membros do grupo.

A Figura 3 ratifica o mencionado por Van Baalen, Bloemhof-Ruwaard e Van Heck (2005): distinguir CoP de NoP não é tarefa simples. As contradições se fazem presentes em publicações recentes: por exemplo, Agterberg *et al.* (2010) exemplifica o conceito de NoPs intraorganizacionais com exemplos de interações à distância entre empregados de filiais de uma mesma organização, tais como Shell e Siemens. Os mesmos exemplos são VCoPs Cordery et al. (2015). Para Agterberg et al (2010), o que caracteriza NoPs é a distância geográfica e a ausência de interação de proximidade. Para Cordery *et al.* (2015), VCoPs são um tipo de rede, porém não menciona NoPs.

Alguns autores discutem ambos os construtos, NoPs e CoPs/VCoPs, e sinalizam que há diferenças entre eles, a exemplo de Filstad (2014), que entende que é o tipo de vínculo do grupo com a organização que define a natureza do grupo: se formal é NoP, se informal é CoP.

A maioria dos autores pesquisados adotam o termo NoP para as interações interorganizacionais. As exceções são representadas por Kern Jr. (2008), Kietzman *et al.* (2013) e Bell, Lai e Li (2012), que mencionam o termo CoP para esse tipo de interação.

Com base no posicionamento da maioria dos autores da Figura 3, a Figura 4 resume os elementos comuns a CoPs/VCoPs e NoPs.

Figura 4 – Elementos comuns a CoPs/VCoPs e NoPs

Categoria	Descrição
Propósito	Reunir conhecimentos dispersos geograficamente, compartilhando práticas em torno de um domínio.
Aspectos estruturais	Podem emergir espontaneamente ou serem criadas, gerenciadas ou mantidas por organizações, com vínculos formais, sistema de governança e regras para aceitação de membros, e normas seguidas pelos membros.
Dinâmica operacional	Autoorganizam-se internamente mesmo que mantidas por organizações. Os membros interagem de forma informal e horizontal.
Tecnologia	São fortemente apoiadas por tecnologia como meio de interação.
Relações pessoais	Há empreendimento conjunto e engajamento mútuo em torno de um domínio.

Fonte: Das autoras.

A Figura 5 apresenta as distinções entre os construtos com base no posicionamento da maioria dos autores estudados.

Figura 5 – Distinções entre CoP/VCoP e NoP

Categoria	Descrição	CoP/VCoP	NoP
Relações Pessoais	Forma-se uma identidade, um jargão próprio e uma visão de mundo compartilhado (repertório compartilhado).	Sim	Não
	Há um laço forte e um sentimento de pertencimento das pessoas.	Sim	Não
	Os laços entre pessoas são mais fluidos, havendo maior rotatividade em um mesmo empreendimento.	Não	Sim
	Há forte sentimento de ajuda mútua.	Sim	Não
Dinâmica Operacional	As interações são frequentes e síncronas, quando virtual.	Sim	Não
	O compartilhamento de conhecimento é predominantemente indireto (banco de dados compartilhados, fóruns, boletins,...).	Não	Sim
	Os membros possuem ocupações e desafios semelhantes.	Sim	Não
Aspectos Estruturais	Predominantemente emergem de maneira espontânea.	Sim	Não
	Predominantemente intraorganizacionais.	Sim	Não
	Predominantemente interorganizacionais.	Não	Sim
	São grupos pequenos, focados e co-localizados.	Sim	Não

Fonte: Das autoras.

Conclui-se que as diferenças entre CoPs e NoPs residem em alguns aspectos relacionados às relações pessoais, a dinâmica de funcionamento e à estrutura. Os laços entre

membros de NoPs são mais tênues e superficiais do que em CoPs, uma vez que as primeiras ocorrem principalmente em contextos de interações interorganizacionais, onde a formalidade em algum grau orienta as redes interorganizacionais. Embora exista o engajamento dos membros da NoP em torno de um tema, membros de organizações distintas não compartilham contextos, repertórios e identidades como em CoPs, e com isso, não emerge em NoPs a camaradagem e o sentimento de pertencimento que existe em CoPs. Os autores estudados sugerem que há uma frequência de interações mais intensas e diretas entre membros de CoPs.

Uma NoP pode transformar-se em CoP, à medida em que os membros da NoP intensificam suas relações, tornam-se mais próximas e criam os elementos constituintes de uma CoP: repertório compartilhado, engajamento mútuo e empreendimento conjunto (Wenger, 1998). Não obstante esse entendimento ora exposto, a literatura revisada sugere existir uma convenção tácita entre um número considerável de autores para se utilizar NoPs em contextos de interações interorganizacionais e CoPs para as intraorganizacionais, uma vez que, dentro de uma mesma organização, os membros compartilham contextos, repertórios e outros elementos vinculados à identidade de um grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar as diferenças existentes entre dois construtos com definições muito próximas na literatura: Comunidade de Prática (CoP) e Rede de Prática (NoP). A partir de uma revisão sistemática da literatura, constatou-se CoPs e NoPs designam construtos distintos. Embora haja muitos atributos coincidentes, CoPs se diferenciam de NoPs por possuírem identidade e visão compartilhada entre os membros, com forte laços entre eles e sentimento de pertencimento a uma comunidade. Esses laços incentivam a ajuda mútua, as interações frequentes entre os membros que em geral compartilham de atividades semelhantes. CoPs ocorrem geralmente em ambientes intraorganizacionais e emergem de forma espontânea, em grupos pequenos, focados e co-localizados.

O presente artigo contribui para visualizar as diferenças entre Comunidades e Redes de Prática, de forma a clarificar o emprego de ambos os construtos de forma alinhada à aparente formação de consenso que os estudos pesquisados sugerem estar emergindo em pesquisas no contexto de organizações.


A compreensão de que NoPs são estruturas de laços mais tênues que em CoPs possibilita a reflexão sobre a efetividade da gestão do conhecimento em NoPs. Até que ponto é possível gerar e compartilhar conhecimento visando a objetivos comum a membros de uma

rede interorganizacional? O entendimento até aqui obtido no presente estudo sugere que é possível promover a gestão do conhecimento em NoPs desde que nela emergjam elementos que promovam o engajamento mútuo, o repertório compartilhado e o sentimento de pertencimento aliado à união em torno de objetivos compartilhados por todos os membros de uma NoP.

Para pesquisas futuras sugere-se explorar o compartilhamento de conhecimento em NoPs interorganizacionais, buscando compreender o fenômeno, as barreiras e facilitadores. A complexidade crescente da sociedade atual indica que as organizações buscarão formar parcerias e interações em rede. Estudos tendo-a como objeto, são, por essa razão, relevantes e pertinentes.

REFERÊNCIAS

- Agterberg, M., van den Hppff, B., Huysman, M. & Soekijad, M. (2010). Keeping the Wheels Turning: The Dynamics of Managing Networks of Practice. *Journal of Management Studies* 47(1): 85-108.
- De Almeida, K. N. T. , Fischer, A. L., Takahashi, A. R. W., Freitag, B. B., Enoque, A. G., & De Brito, M. J. (2012). Configuração de posições em uma comunidade epistêmica e sua relação com o sentido da aprendizagem em redes interorganizacionais: estudo de caso no campo da biotecnologia. *Revista de Administração Mackenzie*, Ed. Especial, 13(6): 77-106. ISSN 1678-6971.
- Appolinario, F. (2012) *Metodologia da ciência: filosofia e prática de pesquisa*, 2. edição, São Paulo, Cengage Learning.
- Bardin, L. (2011) *Análise de conteúdo*. Trad.: RETO, L.A.; PINHEIRO, A. São Paulo: Edições 70, 279p.
- Barros, M. M. P., Martins, E. R., Da Silva, S. & Rocha, M. L. Learning in Interorganizational Relationships of the Union of Clothing Manufacturers of Bamboo Thicket. *Int. Journal of Engineering Research and Application*, 6(11), (Part-2): 30-37.
- Bell, G. G., Lai, F. & Li, D. (2012). Firm orientation, community of practice, and Internet-enabled interfirm communication: Evidence from Chinese firms. *Journal of Strategic Information Systems*, 21: 201–215.
- Bertels, H. M. J., Kleinchmidt, E. J. & Koen, P. A. (2011). Communities of Practice versus Organizational Climate: Which One Matters More to Dispersed Collaboration in the Front End of Innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 28:757–772.
- Binz-Schafer, M. C., Lazer, D. & Mergel, I. (2012). Searching for Answers: Networks of Practice Among Public Administrators. *The American Review of Public Administration*, 42(2): 202–225.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Chu, M-T., Shyu, J. Z., Tzeng, G-H & Khosla, R. (2007). Using Nonadditive Fuzzy Integral to Assess Performances of Organizational Transformation Via Communities of Practice . *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2): 327- 338.
- Coghlan, D. & Coughlan, P. (2015) Effecting Change and Learning in Networks Through Network Action Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3): 375–400.

- Cordery, J. L., Cripps, E., Gibson, C. B., Soo, C., Kirkman, B. L. & Mathieu, J. E. (2015). The Operational Impact of Organizational Communities of Practice: A Bayesian Approach to Analyzing Organizational Change. *Journal of Management*, 41(2): 644–664 DOI: 10.1177/0149206314545087.
- Creswell, J. W. (2010) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*, 3. ed., Porto Alegre: Artmed.
- Du Plessis, M. (2008). The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises. *International Journal of Information Management*, 28:61–67.
- Ferreira, A.B.H., (1999) *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa/Aurélio Buarque de Holanda Ferreira*, 3.ed., Nova Fronteira, Rio de Janeiro.
- Filstad, C. (2014), Learning and knowledge as interrelations between CoPs and NoPs, *The Learning Organization*, 21(2):70 – 82.
- Garcia, B. C. (2008), Global KBD community developments: the MAKCi experience, *Journal of Knowledge Management*, 12(5): 91 – 106.
- Harvey, J-F, Cohendet, P., Simon, L. & Dubois, L-E. (2013) Another cog in the machine: Designing communities of practice in professional bureaucracies. *European Management Journal*, 31: 27– 40.
- Hayes N. & Walsham, G. (2001) Participation in groupware-mediated communities of practice: a socio-political analysis of knowledge working. *Information and Organization* 11: 263–288.
- Hornby, A. S. (2005) *Oxford advanced learner's dictionary of current english*. 7th ed. Oxford: Oxford University.
- Kerno Jr., S. J. (2008) Limitations of Communities of Practice: A Consideration of Unresolved Issues and Difficulties in the Approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1): 69-78.
- Kerno Jr., S. J. & Mace, S. L. (2010) Communities of Practice: Beyond Teams, *Advances in Developing Human Resources* 12(1):78–92.
- Kietzman, J., Plangger, K., Eaton, B., Heilgenberg, K., Pitt, L. & Berthon, P. (2013). Mobility at work: A typology of mobile communities of practice and contextual ambidexterity. *Journal of Strategic Information Systems*, 22:282–297.
- Kleinnijenhuis, J., van de Hooff, B., Utz, S., Vermeulen, I. & Huy, n, M.(2011). Social Influence in Networks of Practice: An Analysis of Organizational Communication Content. *Communication Research*, 38(5), 587: 612.
- Kneller, G. (1980), *A ciência como atividade humana*, São Paulo: Editora USP.
- Lave, J .; Wenger, E. (1991) *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press: New York, 138p.
- Machado-Da-Silva, C. L., Coser, C. (2006) Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. *Revista Administração Contemporânea*, 10(4): 09-45.
- Nicholls, M. G. & Cargill, B. J. (2008) Determining best practice production in an aluminium smelter involving sub-processes based substantially on tacit knowledge: an application of Communities of Practice. *Journal of the Operational Research Society* (2008), 59:13-24.
- Omidvar, O.; Kislov, R. (2014) The Evolution of the Communities of Practice Approach: Toward Knowledgeability in a Landscape of Practice—An Interview with Etienne Wenger-Trayner. *Journal of Management Inquiry* , 23(3): 266–275.

- Omrod, S., Ferlie, E., Warren, F. & Norton, K. (2007). The appropriation of new organizational forms within networks of practice: Founder and founder-related ideological power. *Human Relations*, 60(5): 745–767. DOI: 10.1177/0018726707079200.
- Pan, S. L. & Leidner, D. E. (2003) Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing. *Journal of Strategic Information Systems* 12: 71–88.
- Provan, K. G., Fish, A. & Sydow, J. (2007, June) Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3): 479-516.
- Ramchand, A. & Pan, S. L. (2012). The Co-Evolution of Communities of Practice and Knowledge Management in Organizations. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 43(1):8-23.
- Soekijad, M., van den Hooff, B., Agterberg, M. & Huysman, M. (2011). Leading to Learn in Networks of Practice: Two Leadership Strategies. *Organization Studies*, 32(8):1005–1027 .
- Swan, J., Scarbrough, H. & Robertson, M. (2002). The construction of 'Communities of Practice' in the Management of Innovation. *Management Learning*, 33(4): 477-496.
- Tallman, S. & Chacar, A. S. (March, 2011) Knowledge Accumulation and Dissemination in MNEs: A Practice-Based Framework. *Journal of Management Studies*, 48:2 doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00971.x.
- Vaast, E. (2004). Where are thou? From Communities to Networks of Practice Through Intranet Use. *Management Communication Quarterly*, 18 (1):5-44 ,DOI: 10.1177/0893318904265125.
- Vaast, E. (2007). What Goes Online Comes Offline: Knowledge Management System Use in a Soft Bureaucracy. *Organization Studies*, 28(03): 283–306 ISSN 0170–8406.
- Van Baalen, P., Bloemhof-Ruwaard, J. & van Heck, E. (2005). Knowledge Sharing in an Emerging Network of Practice. *European Management Journal*, 23(3): 300–314.
- Wang, C-Y, Yang, H-Y & S-C, T. Chou (2008). Using peer-to-peer technology for knowledge sharing in communities of practices. *Decision Support Systems* 45:528–540.
- Wasko, M. M., Teigland, R. & Faraj, S. (2009). The provision of online public goods: Examining social structure in an electronic network of practice. *Decision Support Systems* ,47: 254–265.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.
- Whelan, E. (2006). Knowledge Exchange in Eletronic Networks of Practice: Toward a Conceptual Framework. In: *International Federation for Information Processing (IFIP)*, v.206, The Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience, eds. B. Donnellan, Larsen T., Levine L., DeGross J. (Boston: Springer), pp. 21-31.
- Zonta, P. C., Molozzi, G. A., Jentz, G. J. & Carvalho, C. E. (2015). Relação entre Cooperação e Aprendizado Organizacional com a Competitividade em uma Rede Interorganizacional. *REDES*, 20 (1): 179 – 193.