

A Comunidade De Prática De Gestão Por Processos E Aprendizagem Organizacional

Daniele Comarella;Universidade Tecnológica Federal Do Paraná;Hilton De Azevedo;Universidade Tecnológica Federal Do Paraná;Faimara Do Rocio Strauhs;Universidade Tecnológica Federal Do Paraná

Resumo: Características de implantação e formas de criação do conhecimento em uma comunidade de profissionais da área de Gestão por Processos são apresentadas sob a ótica dos modelos de Comunidade de Prática – CoP – e da Teoria da Atividade Humana – TA. O relato da sua implantação e de sua prática (procedimentos, regras e produtos), são a base para relacionar a vivência da comunidade com elementos da teoria. Pretende-se inferir como a visão e as práticas da comunidade têm contribuído para sua a consolidação, assim como para a consecução do seu objetivo principal – a criação e disseminação de conhecimento entre seus membros e suas organizações de origem. Respeitando as regras próprias à comunidade estudada, as informações fornecidas por um dos seus membros limitaram-se a descrição de procedimentos e a forma de organização, preservando o caráter sensível e privado das informações tratadas pela comunidade.

Palavras Chave: Aprendizagem Organizacional; Comunidades de Prática; Gestão do Conhecimento, Teoria da Atividade;

Abstract: This paper discuss the implantation of a community of practice on managment by process and the way its members foster creation and dissemination of knowledge. The “Communties of Practice” model and the “Human Activity Theory” constitute the theoretical background. The authors infer how the structure of the community and its practices aid the community to create and disseminate knowledge among its members and the organizations they belong to. The description of its creation and its main practices (procedures, rules and products), made by one of its founders, is used as a base to bridge the living characteristics of the community and theoretical concepts. Due to community rules, the information describing the communtity focuses only on its procedures and organization forms; the critical and private subjects discussed by its members being not considered.

Keywords: *Organizational Learning; Communities of Practice; Knowledge Management, Activity Theory;*

INTRODUÇÃO

A discussão sistemática sobre a Gestão por Processos (GP) é relativamente recente nos meios organizacionais na região metropolitana de Curitiba. Isso tem feito com que profissionais, de ramos distintos da atividade empresarial, que têm em comum a responsabilidade pela implantação, condução ou melhora de técnicas de GP nas suas empresas, busquem maneiras de intensificar e acelerar o conhecimento sobre o tema. A especificidade, assim como a diversidade de porte observada nas plantas das organizações envolvidas, questionariam a efetividade de uma abordagem teórica generalizante, em especial, cursos sobre o tema. Ainda, devido a GP ser de implantação recente em algumas destas organizações, o interlocutor mais próximo se encontra, com frequência, em outra organização.

Vivenciando o problema e conhecendo os conceitos gerais de Comunidades de Prática (CoPs), um dos profissionais descritos acima idealizou a criação de uma CoP, voltada para Gestão por Processos e Aprendizagem Organizacional, no que foi apoiado por vários profissionais atuantes no entorno.

O relato discute, a partir de conceitos pertencentes ao modelo teórico de CoPs e a Teoria da Atividade Humana, como elementos da vivência de uma comunidade real podem contribuir para a consolidação desta comunidade e a consecução do seu objetivo principal: a intensificação da aprendizagem e a disseminação do conhecimento entre os seus membros.

A teoria de CoPs sustenta que estas tratam de organizações espontâneas, desvinculadas de estruturas hierárquicas, socialmente organizadas e com mecanismos de controle e regulação culturalmente negociados. Assim, pretende-se relacionar, na Comunidade de Prática de Gestão por Processos (CoP-GP), objeto maior deste estudo, as características de sua implantação e as formas de disseminação e criação de conhecimento existentes com os conceitos teóricos de CoPs e de Teoria da Atividade (TA). Acredita-se que a modelagem dos processos de gestão pode facilitar a aquisição de conhecimento sobre o tema. Dessa maneira, espera-se que o modelo de CoPs forneça elementos para interpretar a dinâmica social existente na CoP-GP, da mesma maneira como a Teoria da Atividade pode subsidiar a identificação de lugares e momentos (cronotopos) em que a aprendizagem pode emergir, por meio da resolução de contradições (artefatos, regras, papéis, políticas, entre outros) no grupo.

A abordagem se aproxima da técnica de pesquisa-ação, visto que o membro líder da comunidade e co-autora deste estudo é quem relata e registra as formas de organização e práticas da CoP em questão.

COPS – ARCABOUÇO TEÓRICO E SUAS VERTENTES

Nos últimos anos, autores como Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e Nonaka e Takeuchi (1997), vêm se dedicando ao aprofundamento das questões relacionadas com o conhecimento nas empresas, assim como a identificação das características que lhes garantem eficiência e eficácia (visão, missão, estratégia, estrutura organizacional e estilo gerencial).

Destacam-se, no escopo das discussões, a aprendizagem organizacional (SENGE, 1990); a criação, a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001); as discussões sobre agentes inibidores e catalisadores do processo de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional dos mesmos autores e as respectivas divergências entre as intenções pessoais e profissionais (ARGYRIS, 1997; ARGYRIS; SCHÖN, 1978). No entanto, todos são unânimes ao concluir que as organizações que adotam Gestão do

Conhecimento (GC) em suas práticas administrativas apresentam características próprias e específicas, que tornam possível o surgimento de ambientes de trabalho favoráveis ao auto desenvolvimento, tornando possível o aperfeiçoamento contínuo a melhoria de serviços e produtos, via um ciclo de aprendizagem.

A aprendizagem assim, se fundamentaria em uma atividade social cujo *locus* é uma prática que possibilita a troca de idéias em grupo, seja de forma presencial ou virtual (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998, 2006). A aprendizagem estende-se, então, além dos processos cognitivos próprios da mente do aprendiz ou mesmo da otimização dos canais de comunicação entre um mestre e seu discípulo. a participação do indivíduo, suas conexões, sua identidade com o ambiente e a criação de valor (SENGE, 1990), apontam para o conceito de CoPs.

CoPs apóiam-se em três elementos sinérgicos: um **domínio** de determinada área do conhecimento, **práticas compartilhadas** próprias ao domínio em questão e, uma **comunidade** (caracterizada pelo ambiente social em que ocorre a prática).

A aprendizagem sobre o **domínio** de conhecimento, e a possibilidade do seu compartilhamento, possibilitam a construção contínua da identidade dos membros de uma CoP. O processo de construção de identidades, não sendo determinístico, pode ser considerado como um sistema complexo onde elementos da vivência de cada membro (história, técnica, cultura e poder) são moldados e moldam práticas e valores do indivíduo e do grupo. Aprofundar esses pontos implicaria em trazer para a discussão temas como: gêneros sociais, gêneros do discurso, cultura, maturidade e outras formas de categorização social, aportadas por teorias que tratam da identidade (LEVI-STRAUSS,1959; LINDE ,1993; SULLIVAN, 1993; ECKERT, 1989 apud AZEVEDO, 2004). Restringe-se neste trabalho o foco de reflexão à aplicabilidade de alguns conceitos de CoPs e Teoria da Atividade Humana – TA à dinâmica observada.

Por **prática** entende-se um conjunto de estruturas que conjugam (idéias, valores, ferramentas, informações, procedimentos, linguagens, histórias, e documentos) que os membros de uma comunidade compartilham e, para os quais, criam **significados** a partir das suas experiências de vida. Teorias do Significado tentam considerar como as pessoas constroem suas interpretações do mundo e como a noção de produção de significado está ligada a habilidade de possuir significados, envolvendo participação social e relações de poder. Wenger (1998, p 72), associa **prática à comunidade** de duas maneiras:

- 1) relacionando-a com recursos históricos e sociais compartilhados, estruturas e perspectivas que possam sustentar o engajamento mútuo de indivíduos em um ação situada (que tem um objetivo claro e significativo para os membros envolvidos). Nesse sentido a prática para Wenger não está relacionada com cultura, atividade ou estrutura
- 2) pela definição de um tipo especial de comunidade, **a comunidade de prática**.

Uma comunidade de prática “cria sua estrutura social para a aprendizagem de seus membros” (SENGE, 1990). A perspectiva conceitual das teorias sociais de aprendizagem, fundamenta-se no princípio de que as interações envolvendo reificação (reprodução de práticas) e participação (propostas de inovação de práticas) são as responsáveis pela aprendizagem.

No modelo de CoPs, o balanço dinâmico entre participação e reificação é justamente designado por “negociação de significados”. Ambos os conceitos tomam sentido quando considerada a história dos envolvidos. Por exemplo, quando um novo membro aprende algo com um membro mais experiente tem-se: (i) na mente do novato um processo de participação (confronto da sua vivência com o proposto pelo membro experiente); (ii) na mente do experiente

um processo de reificação (tentativa de transferência para o novato de uma prática aceita e reconhecida pela comunidade).

Entende-se como prática aceita e reconhecida aquela que a comunidade considera como mais eficiente para a consecução de determinados objetivos. Assim, **participar**, no sentido de CoPs, significaria, por exemplo, um membro propor uma nova prática que considera mais eficiente (i.e. custo, tempo, qualidade, satisfação...) para realizar uma determinada ação.

O leitor observará que simultaneamente, coexistirão nos processos mentais do novato e do experiente, dois modelos distintos de aprendizagem. No processo do novato se reconhece a reflexão e o questionamento, típicos das escolas socio-interacionistas; ao passo que no processo do membro experiente visualizamos o modelo de repasse de conteúdo que não espera questionamento quanto a veracidade do mesmo. A simultaneidade de modelos mentais, e conseqüentemente conceituais, entre membros de uma CoP origina um processo dialético, e permanente de construção de significados, sendo tratado com propriedade pela Teoria da Atividade (conceito de **contradição**).

A figura 1 representa os vários atores que interagem na construção de significados de uma CoP, bem como ilustra os diferentes papéis dos membros, quando da ocorrência desta interação. Ex: Membros do núcleo da CoP, membros ativos, ocasionais, periféricos, transacionais. O papel do Novato e dos especialistas, conforme brevemente descrito no parágrafo anterior também encontra-se representado.



Figura 1 – Níveis de participação e atores em uma CoP

Fonte: Adaptado das Lâminas da Palestra proferida por Etienne Wenger no 2º workshop do TerraForum International KM Speaker Series, 7 de outubro de 2003, São Paulo.

As teorias Sociais para a aprendizagem não delimitam lugares ou momentos para sua ocorrência, sendo inerente à existência humana.

Aprendizagem Organizacional

Organizações que aprendem possuem a capacidade de, continuamente, criar o futuro que realmente desejam, de maneira a refletir sobre seu desempenho presente. A aprendizagem organizacional consistiria em ser capaz de identificar os fatores que gerariam tal sucesso para que possam ser implementados a fim de modificar a situação atual para a desejada (SENGE, 1999).

A aprendizagem organizacional envolve um processo contínuo de detecção e correção de erros. Errar significaria aprender e se superar, envolvendo autocrítica, avaliação de riscos, tolerância ao fracasso e correção de rumo. Isso tudo com o objetivo de alcançar suas metas.

Para Senge (1999) a aprendizagem organizacional é a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*. Isso implementa um mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente. Criam-se então, as organizações que aprendem e que geram conhecimento. O que não fica claro no modelo das organizações que aprendem é como se constrói o sentimento de engajamento junto ao trabalhador para que esse contribua efetivamente para o desempenho da empresa.

Para aprofundar esse ponto, recorre-se à Teoria da Atividade Humana e ao modelo das Comunidades de Prática, visto que ambas tratam o processo de aprendizagem com um sistema complexo, com muitas variáveis envolvidas, multidimensional (áreas diversas do conhecimento concorrem para justificar relações entre elementos envolvidos) e onde a dimensão humana (i.e. ação/inação, colaboração/competição) desempenha grande peso no engajamento dos atores envolvidos.

Teoria da Atividade Humana

A Teoria da Atividade (TA) surgiu de estudos em psicologia, em torno de 1920, sua base filosófica repousa nos trabalhos de Kant e Hegel, assim como na teoria do materialismo dialético de Marx e Engels. Foi a partir dos trabalhos de Vygotsky, procurando contrapor-se a visão comportamentalista da época, que a TA teve seu início (NARDI, 1996).

Consideram-se três gerações de Teoria da Atividade. A primeira considerava o indivíduo sendo mediado por signos e artefatos culturais. Na segunda geração do modelo, Leontiev incluiu outros indivíduos no processo de mediação e propôs a decomposição de uma *atividade* em *ações* e *operações*. Na terceira, e atual geração do modelo de atividade, chamado de Sistema de Atividade, Engeström reformulou o modelo de Leontiev, propondo que uma *atividade* (planificação de uma comunidade para consecução de uma meta) seja decomposta em *ações* (conduzidas por indivíduos ou grupos para atingir objetivos específicos do plano de uma atividade). Por sua vez, as ações seriam, a seu turno, decompostas em *operações* (quase reflexas, determinadas pelas condições e artefatos no momento da realização). Engeström também incluiu os conceitos de regras e divisão do trabalho na estrutura de uma atividade e expande o perspectiva analítica, argumentando que uma atividade não existe isolada, mas interage com outras, no que classifica como **sistemas de atividades** (ENGESTRÖM; MIETTENIN, 1999, p. 4).

A Figura 2 ilustra os seis elementos constituintes de uma atividade: (i) **sujeito** (indivíduo ou grupo que se responsabiliza por uma ou mais ações da atividade), (ii) **meta** (determinadora do sucesso da atividade, caso alcançada), (iii) **artefato** (elementos concretos ou simbólicos que mediam os sujeitos nas ações que empreendem durante atividade), (iv) **regras** (procedimentos, regras ou valores culturais que regulam as relações, o uso de artefatos e permitem a avaliação de desempenho da atividade), (v) **comunidade** (todos os elementos que participam da atividade) e (vi) **divisão do trabalho** (conjunto de ações necessárias para que a atividade seja concretizada).

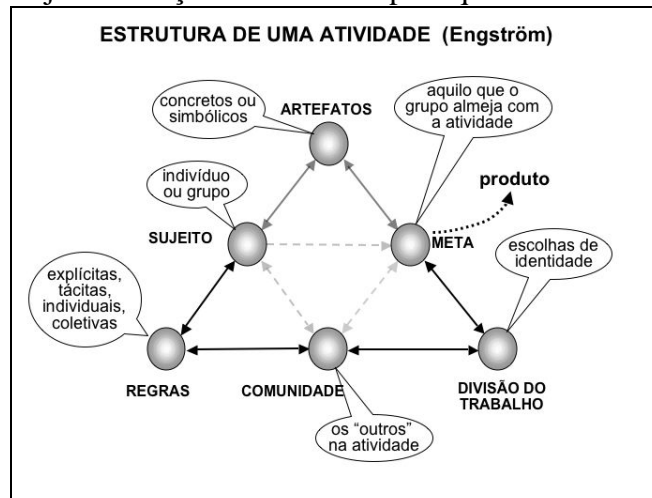


Figura 2 – Elementos de uma atividade
Fonte: adaptado de Engeström e Mitinen, 1999

Na Figura 3 observam-se três tipos de interação entre atividades:

- No primeiro tipo os produtos das atividades A1 e A2 são matéria-prima da atividade A4. Por exemplo, p1 (relatório de falhas técnicas de uma máquina) e p2 (relatório de vendas da mesma máquina). Nesse caso, p4 poderia ser o parecer administrativo do grupo 4 sobre a continuidade ou encerramento da produção da dita máquina.
- No segundo tipo, uma atividade influencia as regras de outra atividade. Por exemplo, A3 é uma atividade normativa (externa à empresa onde ocorre A1, A2, A3A4 e A5), responsável por determinar leis ambientais e responsabilidade civil, o seu produto (p5) pode determinar critérios que influenciarão na tomada de decisão descrita em A4.
- No terceiro tipo as regras de uma atividade influenciam a divisão do trabalho em outra. Por exemplo, a atividade A5 avalia o desempenho das atividades A3 e A4, como os critérios de avaliação (regras de A5) são considerados injustos pelos participantes de A3 e A4 para avaliar seus desempenhos em ações específicas, nas respectivas atividades, os participantes deixam de se oferecer para executá-las ou passa a relutar em realizá-las quando solicitados.

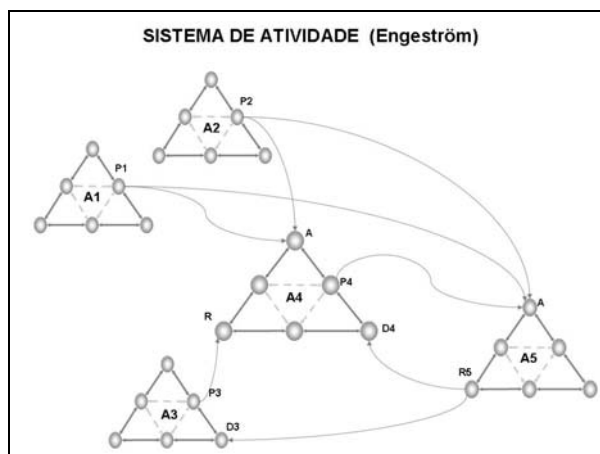


Figura 3 – interações entre atividades
Fonte: Autoria Própria

Na teoria da Atividade a Aprendizagem ocorre sempre que um sujeito percebe a incapacidade da organização (momentânea) de uma atividade em responder à demanda externa pelo seu produto. Nesse momento, o sujeito é levado a procurar formas de transformação de elementos da atividade de maneira a satisfazer a nova demanda externa. Engeström nomeia este estado de tensão epistemológica de *contradição*, sendo sua resolução a essência de qualquer forma de aprendizagem.

A Teoria da Atividade oferece um quadro de análise objetivo e ao mesmo tempo diverso: sujeito, meta, artefato, regras, comunidade e divisão do trabalho. Cada um dos seis elementos releva uma ou várias áreas do conhecimento humano, deixando ao observador a tarefa de priorizá-los e escolher que suporte teórico empregar. Como o objetivo é ponderar sobre fatores que podem auxiliar a consolidação de uma CoP, assim como na disseminação do seu conhecimento junto as organizações de origem dos seus membros, parece uma boa alternativa retomar o **elemento motivacional**, apontado pelos pesquisadores de Gestão do Conhecimento. Para isso, toma-se como premissa que a motivação de um indivíduo para o engajamento (entenda-se participação ativa nas ações de uma atividade) está ligada à possibilidade que essas ações têm de contribuir para a construção da sua identidade junto aos outros membros do seu grupo.

O *locus* privilegiado para observar-se o **engajamento** seria então a **divisão do trabalho**. Mas qual *nexus* adotar para compreendê-lo? O modelo das Comunidades de Prática pode contribuir para a discussão, visto que um dos seus elementos centrais é a aprendizagem como uma consequência da busca do indivíduo em construir, socialmente, sua identidade.

Teoria da Atividade Humana *versus* CoPS

O objetivo, nesta seção, é provocar no leitor um recuo epistemológico suficiente para que reconsidere certos pontos de vista quase tidos como dogmas. Curiosamente, talvez, por fundamentar-se filosoficamente em um modelo idealista, nenhuma das três gerações de modelo de atividade, já tratados anteriormente, discutem a motivação do sujeito para participar de uma atividade, da mesma maneira que no modelo das organizações que aprendem assume-se que os trabalhadores “querem contribuir para o desempenho da empresa”. Acredita-se que nesta questão, o conceito de construção de identidade, em CoPs, pode desempenhar um papel determinante na análise da motivação de indivíduos para a aprendizagem ou no desempenho de iniciativas de GC nas organizações (AZEVEDO, 2007).

Considerando-se a construção de identidade como uma atividade constante de qualquer ser humano, todas as ações empreendidas estariam ligadas de uma forma ou outra a este objetivo pessoal, em grande parte tácito. Motivar um indivíduo (ou grupo de indivíduos) a empreender um projeto qualquer implicaria possibilitar-lhe(s) a percepção, na proposta apresentada, de um cenário em que sua(s) identidade(s) se aproxima(m) mais do ideal de identidade por ele(s) almejado(s).

Se a premissa acima for verdadeira, conceber práticas organizacionais que considerem as necessidades de construção de identidade dos seus participantes pode vir a ser o elemento determinante do sucesso de iniciativas de gestão do conhecimento. Isso significaria que a Gestão do Conhecimento não seria tão dependente da Tecnologia da Informação. Entretanto, muitos vendedores de sistemas podem o querer fazer crer a diretores e estrategistas empresariais. A premissa estaria fortemente ligada aos modelos econômico (formas de remuneração do trabalho), social (formas de reconhecimento da competência), emocional (formas de percepção de si no olhar dos outros) e político (formas de reconhecimento de poder de decisão em esferas específicas da organização).

Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) o indivíduo se engaja, principalmente, se houver um clima de confiança estabelecido ou se estiver em um contexto adequado para interagir, denominado de *Ba* organizacional. O *Ba* seria o contexto ideal para a criação de conhecimento, pois oferece um espaço permanente de compartilhamento, fundamentado em uma densa rede de interação (relacionamentos de confiança), capaz de fundamentar o processo de construção do conhecimento. Para os autores supramencionados essa construção está muito mais centrada na interação (significativa) das pessoas, do que nos artefatos tecnológicos por elas empregados.

De maneira muito similar, discutindo a aprendizagem a partir do modelo de Sistemas de Atividade, Engeström (1999) descreve o conceito de ciclo expansivo onde um indivíduo, confrontado com a impossibilidade de concretizar (com os artefatos, procedimentos e regras existentes da sua comunidade) uma ação, dentro dos padrões que a sua nova compreensão do mundo estipulou, mas sentindo-se em um ambiente de confiança mútua (constatação de que seus pares compreendem o impasse e também almejam encontrar novas soluções), encontra forças para experimentar novas possibilidades de resolução do problema sem a certeza do sucesso.

Para que ciclos expansivos possam existir, Engeström (1999) conceitua essa situação de impasse epistemológico como “contradição” – quando o que existe já não satisfaz mais. Essa situação também é descrita por Wenger (1998) no processo de negociação de significados, especificamente pelo conceito de participação – quando um membro de uma comunidade propõe

aos demais uma nova forma de realização de uma ação necessária à consecução de um objetivo da comunidade.

Uma distinção que se observa entre autores que discutem o conhecimento são as perspectivas que constroem para a questão. Aqueles que têm seu foco no contexto empresarial tendem a empregar expressões como “criação/gestão de conhecimento”. Autores das áreas educacionais e epistemológicas tendem a empregar expressões como “construção de conhecimento” ou “processo de aprendizagem”. Apesar de sutil a diferença não é negligenciável. Criar implica em “algo”, uma coisa que permanece após o processo de criação. Por extensão, poder-se-ia pensar no conhecimento como algo que tem propriedades similares a um objeto físico, podendo ser organizado, catalogado e recuperado no momento que se queira. Diferentemente, expressões como “construção de conhecimento” – tendem, no escopo deste trabalho, a reforçar o caráter processual e contextual do conhecimento, não existindo um objeto (único) de conhecimento que passa de indivíduo a indivíduo, dentro de uma comunidade, mas tantos conhecimentos quantas forem as mentes confrontadas com as situações que relevam do seu domínio.

Dessa maneira, expressões como “Gestão do Conhecimento” que soam naturais para algumas comunidades, seriam em grande parte ou totalmente, desprovidas de sentido para outras comunidades. Longe de ser um ponto de fraqueza, a divergência conceitual apresentada ilustra a que ponto a organização social em comunidades, com seus vocabulários e conjuntos de valores próprios, possibilita o tratamento de problemas complexos por meio de abstrações conceituais que garantem consistência (localizada) para a resolução (também localizada) de problemas próprios a cada comunidade.

Do universo teórico à análise prática: O ambiente da Comunidade de Prática estudada

Relacionar elementos dos modelos da Teoria da Atividade Humana e do modelo de Comunidades de Prática trata-se de uma premissa de pesquisa conduzida no Laboratório de Tecnologias para a Aprendizagem Humana e Organizacional – LABTA, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Este laboratório tem por objetivo analisar e propor o *design* de práticas e artefatos para processos de aprendizagem mediados por Tecnologias de Informação e Comunicação.

O objeto de estudo é uma Comunidade de Prática constituída por agentes provenientes de diversas organizações, cujo domínio é a Gestão por Processos.

O que possibilitou a criação da comunidade em Gestão por Processos foi a disposição dos profissionais, preferencialmente de organizações de Curitiba e Região Metropolitana em querer aprofundar o conhecimento na área. Isto foi agilizado pela existência da rede de relacionamentos do proponente da comunidade, co-autora deste trabalho.

CoP – GP: gênese e desenvolvimento:

Originariamente, a CoP de Gestão de Processos foi estruturada por profissionais da empresa O Boticario, líder em seu segmento de mercado em Cosméticos e Higiene Pessoal, iniciada em junho de 2003. Formou-se um grupo de estudos com oito membros, dos quais: dois do corpo diretivo da organização, quatro do nível executivo gerencial e dois do nível intermediário que atuavam como consultores internos e tinham como domínio a gestão do

conhecimento organizacional. Tratou-se de uma ação de Planejamento Estratégico Organizacional com o intuito de redesenhar o modelo de negócios e a base para a implementação de uma nova plataforma tecnológica, *Enterprise Resource Planning*¹ (ERP).

O ano de 2004 foi dedicado pela empresa à revisão dos processos de negócio e a incorporação de novos processos transorganizacionais. Ao final deste mesmo ano, o plano de ação para implementação das iniciativas aprovadas, provenientes do projeto estratégico, foi validado e aprovado. Como parte da nova composição da arquitetura organizacional de processos, estabeleceu-se um Macro Processo de Gestão do Conhecimento Organizacional, cujos desdobramentos contemplavam processos e atividades de estruturação e fomento a Comunidades de Prática em temas de interesse do negócio empresarial.

Neste contexto, a iniciativa de estabelecimento de uma Comunidade de Prática tomou corpo na organização e transcendeu aos seus limites, originando uma CoP com profissionais internos e externos ao Boticario cujo domínio é a Gestão por Processos, no âmbito deste artigo já denominada de CoP-GP. A comunidade enquadrou-se em uma arquitetura de processos organizacionais, relacionada a um macro processo de Gestão do Conhecimento Organizacional, cujo principal processo é de estruturação e fomento de comunidades que discutam temas relevantes aos sistemas de gestão organizacionais.

Três grandes empresas da região metropolitana de Curitiba, aderiram ao projeto inicial da CoP-GP, indicando especialistas dos seus quadros neste domínio, para a formação do primeiro corpo nuclear da CoP. A prática comunitária desenvolveu-se a partir de eventos presenciais (i.e. grupos de trabalho) e eventos virtuais (i.e. ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC's). Fóruns de discussão, *chats* e palestras presenciais com a participação pontual de especialistas convidados, permitiram trilhar o caminho da continuidade. Atualmente, são nove empresas nucleares e dez periféricas, vide Figura 1.

A CoP-GP não faz parte da estrutura funcional de nenhuma das organizações, não estando vinculada a setor específico, não tendo sido, portanto uma definição *top down*. Esta composição proporciona o compartilhamento de informações e desenvolvimento de competências do público participante.

¹ Enterprise Resource Planning: planejamento de recursos empresariais.

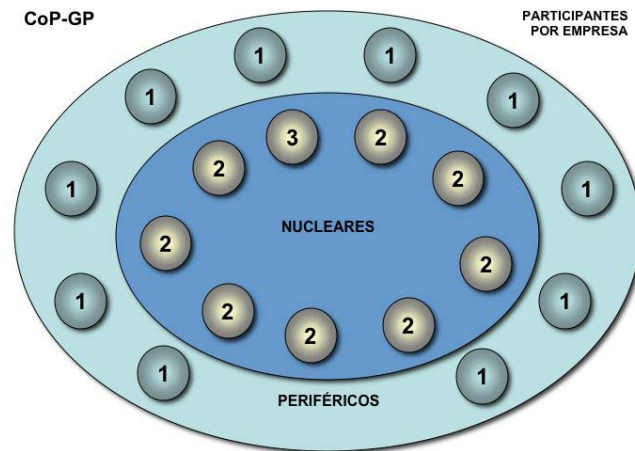


Figura 4 – DISTRIBUIÇÃO: Nove Empresas com Participantes Nucleares (19 membros) E DEZ EMPRESAS PERIFÉRICAS (10 PARTICIPANTES).

FONTE: AUTORIA PRÓPRIA

São objetivos compartilhados da CoP-GP:

- aprofundar a compreensão do tema Gestão por Processos entre os membros da comunidade;
- contribuir para o aprimoramento das melhores práticas em uso nas organizações de origem dos participantes a respeito do tema Gestão por Processos Organizacionais;

Características principais da CoP-GP: Táticas e Perfis

Foram estabelecidas regras de funcionamento operacionais que delimitam a conduta dos membros, em especial vinculadas: à frequência de interação, tanto presencial quanto virtual; à troca de informações entre os membros; à difusão da informação circulante na rede de relações; e ao comportamento ético no uso do conhecimento privilegiado gerado. Inicialmente implícitas, as regras de orientação tomaram, naturalmente, a forma de um código explícito e registrado (estatuto), devido a expansão e a maturidade conquistada pelos membros.

As reuniões presenciais e os fóruns virtuais de discussão têm o propósito de promover a aprendizagem pelo estudo comparado de tipos e estilos de abordagem para a modelagem de processos de negócio conduzidos pelos membros da comunidade. A aprendizagem é fomentada pelas situações reais, trazidas pelos integrantes, para as discussões virtuais e presenciais.

Os papéis e responsabilidades dos membros foram definidos pela própria comunidade, de forma consensual, para que cada novo membro se apropriasse das mesmas, de maneira clara e transparente. De forma genérica os papéis são: liderança, membros nucleares e membros periféricos.

A participação ativa do membro nas reuniões, fóruns, discussões, questionários, palestras e eventos desenvolvidos nesta Comunidade é que lhe habilita, entre outras coisas, a ser aceito no núcleo da comunidade, possibilitando-lhe a emitir parecer quanto ao ingresso de um postulante à Comunidade. Não são aceitos, como participantes ativos da comunidade, consultores, fornecedores de produtos ou serviços, relacionados ao tema. A participação deste público restringe-se a participação pontual, palestras ou evento específico, quando solicitado por um membro ativo e aprovado pelos demais.

A condução da comunidade é atribuição da coordenadoria da CoP-GP, que entre outras atribuições monitora o acompanhamento e execução do planejamento dos temas a serem discutidos nos eventos, realiza os contatos com especialistas externos, faz a preparação do material para as reuniões, disponibiliza as informações no ambiente virtual, modera discussões gerenciando conflitos de interesse, e em especial, zela pela observância das regras de confidencialidade e privacidade de informações definidas pela comunidade.

Os temas a serem discutidos nos eventos são pré-definidos e organizados acompanhando o calendário de atividades anual. Por tratar-se de uma organização flexível, caso apareçam temas relevantes ao longo do ano, há possibilidade de inserção e reorganização das prioridades, acomodando novos temas de interesse.

São formas de produção da comunidade:

- **artigos:** Espera-se que os membros nucleares tenham uma produção regular de textos de maneira a socializar o aprofundamento que venham a desenvolver sobre o tema. Estes artigos podem ser utilizados para levar as visões do grupo a outros fóruns como congressos, revistas, livros, etc;
- **palestra de inclusão:** membros recém aceitos devem conduzir uma palestra apresentando um modelo de gestão de processo vigente em sua organização. O texto e lâminas, relativos à palestra, ficam disponíveis no ambiente virtual da CoP para que os demais possam estudar e discutir o processo;
- **atas de reunião:** a discussão realizada nos eventos presenciais são registradas em atas disponibilizadas no ambiente virtual, restrito aos membros.

Os materiais e descrições elaborados por um membro são postados no ambiente virtual e validados pelos demais, enriquecendo a biblioteca de documentos da comunidade.

A CoP-GP possui elementos de alinhamento como: linguagem própria estabelecida pelos seus membros (jargões do meio empresarial), um portal de acesso restrito e uma identidade visual (logomarca).

Também podem ser observados inscriteiros que vêm se constituindo, a partir da vivência de seus membros no cotidiano da Comunidade. Por exemplo, tendo a Comunidade identificado padrões de referência de processos, seus membros puderam levar às suas organizações de origem o questionamento sobre a adequação das arquiteturas de processo vigentes, provocando nessas, revisões e mudanças, quando necessário.

A prática confrontada com a teoria

Julga-se importante salientar alguns elementos identificados na prática que correlacionam-se com as questões teóricas abordadas como conceitos: de Comunidade de Prática, da Teoria Social da Aprendizagem e da Teoria da Atividade Humana:

- **Empreendimento conjunto:** Do relatado, observa-se que a CoP-GP possui objetivos claramente definidos. O objetivo de aprofundamento de conhecimento pessoal encontra nas práticas descritas elementos que permitem aos seus membros vislumbrar a possibilidade da sua consecução. Da mesma maneira que o objetivo de compartilhamento de conhecimento às

organizações de origem é observável pelas práticas descritas (i.e. adoção de padrões de processo pelas organizações de origem).

- **Engajamento mútuo:** Na teoria de CoPs, a prática é um conjunto de ações onde cada membro assume a responsabilidade por uma delas, em função da sua competência reconhecida, criando a possibilidade de novatos serem acompanhados por experientes e aprenderem por observação e experimentação tutorada. Na CoP-GP a prática dos membros está afeita ao relato de processos de modelagens e não a partir de processos de modelagem, propriamente ditos. A razão é apresentada no regulamento criado, que aponta a importância de sigilo sobre as especificidades dos processos nas organizações de origem. Desta maneira, constata-se a impossibilidade de se observar o engajamento mútuo, tal qual no sentido atribuído por Wenger (1998).
- **Repertório Compartilhado:** Do apresentado no relato, a CoP-GP possui vários elementos de repertório compartilhado, voltados para o alinhamento de seus membros: linguagem própria estabelecida e alinhada (jargões do meio empresarial), um portal de acesso restrito e uma identidade visual (logomarca), reuniões presenciais regulares, espaço virtual para discussão de temas de interesse, procedimentos de aceitação (palestra dos iniciantes) ou acompanhamento de iniciantes por nucleares. Neste sentido, a CoP-GP está bem equipada para possibilitar aos seus membros a construção de uma visão coerente do empreendimento, base para a definição de objetivos conjuntos e negociação de significados.
- **Identidade:** A CoP-GP apresenta claramente um elemento definidor de identidade, no sentido de percepção individual de crescimento social dentro do grupo: o reconhecimento do grupo na competência de um membro periférico e a sua passagem a membro nuclear (feito por meio de votação). O fato de que esse reconhecimento seja feito a partir de relatos de casos e não da sua observação, *in loco*, não deve diminuir o grau de importância que os membros da CoP-GP lhe atribuem, visto que um objetivo secundário da comunidade é a criação de redes de contatos pelos seus membros. Neste sentido, o reconhecimento explícito dos colegas poderia ser um excelente cartão de visitas.

Um fator que não deve ser negligenciado, quando se considera a CoP observada, é o papel que a coordenação exerce na dinâmica que caracteriza a vitalidade da comunidade e o engajamento dos seus membros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme descrito na literatura, os participantes desta Comunidade estão, de maneira compartilhada, construindo seus referenciais de processos, pelos relatos de experiências sobre o mesmo domínio. Isto pode ser evidenciado pelos relatos dos membros e pela contínua adesão de novos interessados, instados a aderir ao grupo a partir de contatos com um membro da CoP.

As constantes trocas de idéias registradas em fóruns de discussão e em atas de reuniões, demonstram engajamento dos membros na promoção das atividades que possibilitam a aprendizagem, onde ganha quem discute e ganha quem observa.

Depreende-se do exposto, a observação de uma outra forma de engajamento, fundamentada na confiança entre os membros da CoP-GP, onde cada um pode externalizar sua experiência em gestão por processos, de maneira suficientemente abstrata, para que os demais possam apreender mecanismos de tomada de decisão sem necessariamente conhecer os detalhes dos

processos descritos. Neste sentido, o engajamento mútuo, na CoP-GP, não foca uma prática conjunta mas a construção de um repositório de casos genéricos, comum e exclusivo aos seus membros.

Como estes profissionais participam de diferentes meios em seu dia a dia, a diversidade e riqueza de experiências têm permitido a construção de um vocabulário conjunto (ontologia) internalizado pelos indivíduos e experienciado ao longo de sua trajetória profissional, transcendendo ao ambiente da CoP.

Acredita-se que neste meio, quando não há contradição, dificulta-se o processo de aprendizagem, pois é na contradição que se aprende e que se evolui. A contradição é gerada naturalmente pela diversidade de perfis profissionais, cada qual com suas próprias culturas e inscritesores pessoais e organizacionais. Isso é observado nos inscritesores manifestos que apontam para posturas, umas mais inovadoras, ou reificadoras, do que outras, em função de suas organizações de origem.

Com o aumento da integração de um novo membro, este passa a incorporar naturalmente as regras de conduta estabelecidas que o capacitam a conviver com a dinâmica das relações sociais existentes inter e intra Comunidade. Em realidade este novo membro passa a apreender e a transformar as práticas geradas dentro e fora do ambiente que pertence.

O que mantém essa comunidade atuante nestes anos é a constatação, por parte de seus membros, e das suas organizações de origem, do efetivo ganho de conhecimento e a sua conseqüente disseminação. A motivação é vista como o cerne do processo de aprendizagem, sendo esta intrínseca aso indivíduos. Neste meio, apesar da “moeda de troca” ser a informação compartilhada, esta, quando combinada e aplicada à prática, pode gerar conhecimento, o grande diferencial proporcionado pela CoP-GP.

O aprendizado individual acontece de maneira ininterrupta, ao longo da trajetória de participação do indivíduo, iniciando com as práticas de inclusão, passando pelo comprometimento com os papéis que devem ser desempenhados, finalizando pela responsabilidade de aporte e repasse de informações ao seu meio. Entretanto, um grande desafio para as organizações é garantir que o processo de compartilhamento do conhecimento e aprendizado individual sejam incorporados à estrutura da organização.

A partir dos elementos de sucesso que caracterizam a CoP-GP, é conveniente afirmar que enquanto a aprendizagem intra e inter-organizacional, não for vista como estratégica para as organizações, de modo geral, iniciativas de criação e compartilhamento de conhecimento, comparáveis às CoPs, terão dificuldades de implementação e perenização.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, Sep.-Oct., 1977, p. 115-125.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachussets: Addison-Wesley, 1978.

AZEVEDO, Hilton. **Notas de aula**. Curso de Especialização em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Disciplina Introdução a Gestão do Conhecimento, PPGTE/CEFET-PR, 2004.

_____, Hilton. **Notas de aula.** Curso de Pós Graduação – Mestrado em Tecnologia e Desenvolvimento. Disciplina Teoria Social da Aprendizagem, PPGTE/CEFET-PR, 2007.

BONNIE A. Nardi. **Context and Consciousness: Activity Theory and Human-Computer Interaction.** Cidade: Editora, ano.

ENGESTRÖM, Yrjy; MIETTINEN, Reijo; PUNAMÄKI, Raija-Leena. (eds.). **Perspectives on Activity Theory: Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives.** Cambridge: CUP, 1999

ENGESTRÖM, Irk. **Learning by Expanding - an activity-theoretical approach to developmental research,** 1999. Disponível em:
< <http://lchc.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm>>. Acesso em 20 abr. 2007.

COMARELLA, D.; STRAUHS, F. R. COMUNIDADES DE PRÁTICA: COPS COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, 1/Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 5., 2006, Curitiba. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2006

KROGH, V. G.; ICHIJO K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação de Conhecimento.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

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

NONAKA, I; TAKEUCHI H. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997

SENGE, P. M. A. **Quinta Disciplina.** São Paulo: Editora Nova Cultural, 1990.

_____. P.M. **The path of least resistance for managers:** Designing Organizations to succeed. Group West, 1999.

WENGER, Ethienne. **Communities of Practice:** Learning, Meaning and Identify. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

_____. Palestra proferida no 2º workshop do TerraForum International KM Speaker Series, 7 de outubro de 2003, São Paulo.

_____. New Ways of learning: the role of communities of practice. Interview with Etienne Wenger by Jader C. Souza Silva. **ORGANIZAÇÃO E SOCIEDADE,** v.13, n. 38, Jul. /Set. 2006.

VYGOTSKY, L.S. **A formação social da mente.** Tradução José Cipolla Neto, Luís Silveira Menna Barreto e Solange Castro Afeche. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora, 1984.