



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Implanta3o da Ferramenta Comunidade de Pr3tica numa unidade hospitalar da Prefeitura Municipal de Betim

DALTON JORGE TEIXEIRA

Pontifcia Universidade Cat3lica de Minas Gerais
dalton.teixeira@gmail.com

LUIZ OSVALDO VILAR DE ALMEIDA

Funda3o Pedro Leopoldo (FPL)
lovalmeida50@yahoo.com.br

ISABELA DE JESUS PACHECO

Faculdade Pit3goras de Betim
lovalmeida50@yahoo.com.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA COMUNIDADE DE PRÁTICA NUMA UNIDADE HOSPITALAR DA PREFEITURA MUNICIPAL DE BETIM/MINAS GERAIS

Resumo

Na atualidade, cada vez mais as organizações voltam sua atenção à tecnologia e a informação, então desenvolver novas estratégias para competir é um esforço contínuo nas empresas, e a busca de colaboradores de alto valor agregado com inteligência competitiva dentro das instituições incentivou o surgimento das Comunidades de Prática. Assim, este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória, buscando investigar os impactos da implantação da ferramenta Comunidade de Prática nos processos de trabalho no Hospital Público Regional da Prefeitura de Betim. Em sua base teórica, estão evidenciados os principais autores que estudam as comunidades de prática, a partir de Wenger e Lave (1995), quando foram entrevistados oito membros da instituição, observando a viabilidade da implantação dessa ferramenta com o propósito de desenvolver o conhecimento interno facilitando assim a resolução de problemas. A intenção não é de esgotar a revisão da bibliografia, mas sim expor alguns aspectos importantes da literatura atual. Falando sobre as limitações deste artigo, ressaltamos o baixo poder de generalização devido ao caráter exploratório da pesquisa propondo a aplicação do roteiro de entrevistas a outras instituições que tenham a intenção de implantar ou não a comunidade de prática no município de Betim.

Palavras-Chaves: Comunidade, Comunidade de Prática, Gestão do conhecimento

Abstract

Today, more and more organizations turn their attention to technology and information, then develop new strategies to compete is an ongoing effort in the companies, and the search for high-value employees with competitive intelligence within the institutions encouraged the emergence of the Communities Practice. This study was developed through an exploratory research in order to investigate the impacts of the implementation of the Community of Practice tool in work processes at the Regional Public Hospital of Betim Prefecture. In its theoretical base are evidenced the main authors studying communities of practice, from Wenger and Lave (1995), when interviewed eight members of the institution, noting the feasibility of deploying this tool in order to develop internal knowledge thus facilitating troubleshooting. The intention is not to exhaust the review of the literature, but rather expose some important aspects of the current literature. Talking about the limitations of this article, we highlight the low power of generalization due to exploratory research proposing the application of interviews script to other institutions that intend to deploy or not the practice of community in the municipality of Betim.

Key Words: Community Community of Practice, Knowledge Management



1 – INTRODUÇÃO

No ambiente acadêmico, Lave e Wenger, (1991 p. 33), definem Comunidade de Prática como grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e especialização nessa área pela interação numa base continuada. Já Capra (2004), diz que Entretanto, para sua sobrevivência, uma organização precisa mais do que de redes sociais; necessita ser autógena.

Portanto, Comunidade de Prática precisa de ter um ambiente virtual que possibilite sua viabilidade e construção, uma vez que no mundo atual as pessoas não têm tempo para se encontrarem. Mas, isso não impede que essa comunidade aconteça em um ambiente que não seja virtual. Como podemos ver nas palavras de Antonello e Ruas (2002), que esta aprendizagem ocorre em intervalos da vida organizacional – no café ou durante uma saída de carro, numa reunião à beira de uma piscina ou durante um processo de produção no chão de fábrica.

Para Brown e Duguid (2000), Comunidade de Prática compreende um grupo de indivíduos que trabalham juntos durante um longo período e que, por terem compartilhado práticas, também compartilham experiências ricas. Além disso, elaboram seus próprios mecanismos de confiança, porque sabem o que cada um deles é capaz de fazer. Isso permite que, dentro da comunidade, as ideias fluam mais facilmente.

Tendo como referência a importância da “Comunidade de Prática”, optou-se por esta razão estudar a viabilidade da implantação dessa ferramenta, no Hospital Público Regional da cidade de Betim, Minas Gerais. Neste trabalho investiga especificamente se é possível criar uma comunidade de prática, buscando analisar se teria um apoio da gestão, se o ambiente proporcionaria a criação, se teria ajuda do setor de TI, o interesse dos colaboradores e a disponibilidade de um espaço físico. Com o intuito de o presente estudo dizer se é possível ou não a criação da mesma no hospital.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Comunidade

Bauman (2003) define comunidade como um lugar “*cálido*”, confortável e acolhedor, onde todos se entendem uns com os outros, onde há confiança mútua e onde se pode discutir tudo amigavelmente, e, principalmente, é onde todos podem contar com a boa vontade dos outros. Para ele, na comunidade, a ajuda mútua é um dever, pois cada um tem o direito de esperar obter a ajuda de que se precisa.

Para Maffesoli (1998), comunidade é um conceito emocional, um composto de pluralidade de elementos, com uma ambiência específica em que são todos solidários uns com os outros. Portanto, como ele próprio demonstra:

O que caracteriza a estética do sentimento não é a experiência individualista, é a abertura para os outros, para o Outro. É uma abertura que conta o espaço, o local. É o que permite estabelecer um laço estreito entre a matriz ou outra estética e a experiência ética. (MAFESOLI, 1998, p.22)

Brint (2001), propõe uma retomada deste conceito na contemporaneidade. Para isso, o autor desenvolve um estudo comparativo entre os conceitos de comunidade desenvolvidos a partir de Tönnies (1887) e de Durkheim (1897) em “*Suicídio*”, demonstrando que ambos os conceitos tiveram sua validade e importância para um tempo passado, mas que na contemporaneidade são insuficientes para o entendimento das relações sociais atuais da



sociedade na pós-modernidade. O próprio autor propõe um conceito que denomina como “conceito genérico” de comunidade assim definida por ele:

Vou definir comunidades como agregados de pessoas que compartilham atividades comuns e ou crenças e que estão ligados, principalmente, por relações de afeto, lealdade, valores comuns e ou interesses pessoais, ou seja, o interesse na personalidade e eventos de vida de um e do outro. (Brint, 2001, p. 8)

Observa-se em Bauman (2003) uma dicotomia em relação ao seu conceito de comunidade. Assim, enquanto uma é a comunidade sonhada e que necessita ser buscada nos dias de hoje, comparando-a ao paraíso; a outra é a comunidade real, a que vive a nossa realidade, com nossos muros e espaços individualizados, manifestado em suas palavras:

A comunidade imaginada (postulada, sonhada) se alimenta dessa diferença e nela viceja. O que cria um problema para essa clara imagem é outra diferença: a diferença que existe entre a comunidade de nossos sonhos e a “comunidade realmente existente”: uma coletividade que pretende ser a comunidade encarnada, o sonho realizado, e (em nome de todo o bem que se supõe que essa comunidade oferece) exige lealdade incondicional e trata tudo o que ficar aquém de tal lealdade como um ato de imperdoável traição. (BAUMAN, 2003, p. 9)

Para Maffesoli (1998), a importância da ambiência emocional que emana do desenvolvimento tribal, demonstrando exemplos de tribos na Europa e na sociedade japonesa, aponta que:

Podemos notar que esses exemplos já fazem parte da paisagem urbana. As diversas aparências “punk”, “kiki”, “pinari”, que exprimem muito bem a uniformidade dos grupos, são como outras tantas pontuações do espetáculo permanente que as megalópoles contemporâneas oferecem. (MAFFESOLI, 1998, p.16)

A esse entendimento comum, Rosenberg (2000) chama de “círculo aconchegante”, demonstrando as lealdades humanas, oferecidas e normalmente esperadas dentro do “círculo aconchegante”. Para o autor, a comunidade não deriva de uma lógica social externa ou de qualquer análise econômica de custo-benefício. Assim, dentro do círculo aconchegante elas não precisam provar nada e podem o que quer que tenham feito esperar simpatia e ajuda.

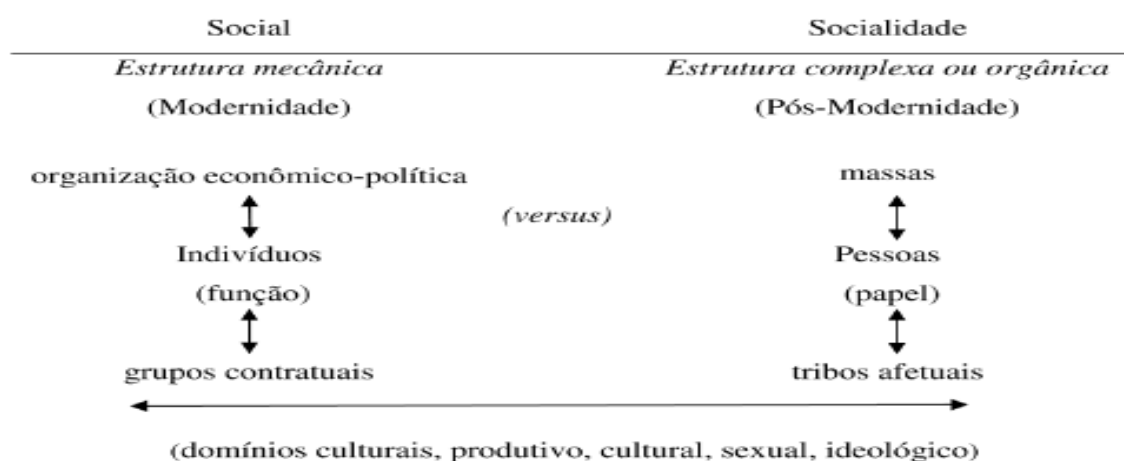
Para Brint (2001), a definição que propõe de comunidades é baseada em um senso de familiaridade com outras pessoas cuja personalidade integral é relativamente bem conhecida e não predominantemente formada por relações formais de funções.

Outro aspecto levantado por Maffesoli (1998, p. 25), nas comunidades emocionais é o “ritual” e sua importância para a comunidade. Para ele, o ritual é o que permite estabelecer um laço entre a ética comunitária e a solidariedade. O ritual, por ser repetitivo, é o que dá segurança, reafirma o sentimento que um grupo tem de si mesmo, exprime o retorno do mesmo através da multiplicidade dos gestos rotineiros ou quotidianos e lembra a comunidade que ela “é um corpo”. O ritual serve de anamnese à solidariedade. A comunidade esgota sua energia na sua própria criação. Mas, fazendo isto, assegura a sobrevivência do grupo. O ritual na sua repetitividade é o indício mais seguro desse esgotamento. É nesta perspectiva do ritual que Maffesoli aprecia o *ethos* da comunidade, a que chama de “aura” para demonstrar sua existência. Para Maffesoli (1998), o *ethos* comunitário é o aspecto “coesivo”, da partilha de sentimentos de valores, de lugares e de ideias que estão circunscritos e encontrados nas experiências sociais.



Segundo Brint (2001), a extensão deste conceito genérico proposto, o qual ele chama de **os subtipos**, que são de interesse contemporâneo porque estão associados com variações significativas no clima emocional e as formas de interação e organização. Os cinco subtipos de comunidades propostos são: Coletivos ou comunas; Comunidades naturais de lugar; Comunidades eletivas, tanto em atividades e a baseada em crenças; Comunidades imaginadas; Comunidades virtuais. Bauman (2003, pag.9), citando Tönnies (1963), demonstra que existe um entendimento compartilhado por todos os membros da comunidade manifesta em forma de um sentimento recíproco e vinculante, e é graças a esse entendimento que na comunidade as pessoas permanecem unidas apesar de todos os fatores que as separam.

Maffesoli (1998) propõe uma leitura evolutiva que a pós-modernidade faz do ser humano. Para ele, enquanto que na modernidade o que privilegia a individualização é a função que o indivíduo tem no social, a pós-modernidade valoriza o papel que cada pessoa exerce, isto é, a chamada “*persona*”, para ser representada dentro da sociedade. Portanto, as pessoas que compõem estas tribos surgidas das massas evoluem da situação *social* para a *socialidade*, assim chamada por Maffesoli (1998), tal como exemplificada no quadro 1 abaixo descrito:



Quadro 1 – Deslocamento da Era Moderna para a Pós-Moderna

Fonte: Produzido por Maffesoli (1998, p. 17)

Complementa Maffesoli (1998,p.17) que a passagem do social para a socialização, isto é, no interior dos microgrupos (tribos), é regida por uma sucessão de ambiências, sentimentos e emoções. Assim, a atmosfera ou “*feeling*” provocado pelos microgrupos sociais é o critério que mede a qualidade das trocas, o prosseguimento e o grau de aprofundamento destas trocas.

Maffesoli (1998) dá o nome de *tribalismo* ao seu estudo dos micro grupos, pois é este um conceito central de seu trabalho e que precede o que ele propõe como “comunidade emocional”, conceito este desenvolvido por M. Weber em sua análise sócio-histórica. Para Weber (1971), esta comunidade é uma categoria, e suas características são “o aspecto efêmero, ‘a composição cambiante’, a inscrição local, ‘ausência de uma organização’ e a estrutura quotidiana” (MAFFESOLI, 1998, p. 17).

Na análise que Maffesoli (1998) faz deste conceito de Weber, ele aponta que:

Esta ligação entre a emoção partilhada e a comunalização aberta é que suscita essa multiplicidade de grupos, que chegam a constituir uma forma de laço social, no fim das contas, bem sólido, e que a permanência e instabilidade são os dois pólos em



torno dos quais se articulará o emocional das relações no interior das tribos.
(MAFFESOLI, 1998, p. 18)

Brint (2001) demonstra uma compreensão semelhante ao conceito que Maffesoli desenvolve a respeito do que ele denomina como micro grupo, nomeando-os como subtipos estruturais da tipologia proposta na conceituação de comunidade apresentando quatro variáveis que se encontram em cada um deles, mas que os diferenciam uns dos outros definidos como:

a) **Relações fraternais e apoio mútuo:** são perspectivas e comportamentos que expressam sentimento de solidariedade e apoio mútuo. Estas virtudes fraternas criam maior força emocional e de segurança em os membros da comunidade;

b) **Baixos níveis do estado de desigualdade:** são comunidades frequentemente descritas como relativamente estratificadas e aceitam todos os membros, independentemente da sua posição social. Esta estratificação pode ocorrer devido a diferentes níveis de habilidade ou conhecimento relacionado com as atividades do grupo, atributos sociais ou físicos notáveis, ou como um meio de garantir o controle social;

c) **Assentamento informal de controvérsias:** são comunidades caracterizadas como de padrões distintivos de resolução de litígios. Geralmente administram as discordâncias por meio da discussão em vez de regras e resolvem os conflitos com discussão e mediação informal e não por meios mais formais e legais.

d) **Intolerância e falta de liberdade:** é uma variável que enfatiza as características antiliberais e intolerantes das comunidades. Estas características são formadas por quatro elementos distintos:

1) a colocação de restrições severas à busca das liberdades individuais; 2) o emprego regular de fortes formas da vida social controladas para impor conformidade; 3) a criação de desvio como um meio de incentivar a coesão da comunidade; e 4) a construção de fronteiras culturais diferenciadas acentuadamente entre membros e não membros, incentivando o preconceito contra os não membros.

Para sustentar sua argumentação, Maffesoli (1998, p. 18), seguindo o mesmo raciocínio, recorre ainda a Durkheim, quando aponta a “natureza social dos sentimentos”, pois assim se pode “indignar em comum”, e esta é a misteriosa “força de atração que faz com que alguma coisa tome corpo no social. É neste quadro que a paixão é expressa; as crenças comuns são elaboradas e que se procura a companhia daqueles que pensam e sentem como nós”. Esta argumentação fica cristalizada, conforme ressalta esse autor:

É a matriz a partir da qual se cristalizam todas as representações, trocas de sentimentos, discussões de botequim, crenças populares, visões de mundo e outras tagarelices [sic] sem consistência que constituem a solidez da comunidade de destino. (MAFFESOLI, 1998, p. 20)

Para Maffesoli (1998, p. 22), o interior da comunidade emocional é instável e aberto, onde existe uma lei do meio que é difícil de escapar, e que por ser diferenciado o grau de vinculação, a fidelidade às regras do grupo está sujeita a múltiplas variações. Ele recorre ao termo “grupismo”, termo este cunhado por Barque (1982), num estudo de uma empresa japonesa para ressaltar a diferença entre este termo e o gregarismo, apontando que o grupismo difere do gregarismo no fato de que cada membro do grupo, conscientemente ou não, se esforça, sobretudo, para servir ao interesse do grupo ao invés de simplesmente, procurar refúgio nele.

É desse processo de identificação que possibilita o devotamento graças ao qual se reforça aquilo que é comum a todos. Ele mesmo ressalta que do ponto de vista “formista”, a



comunidade não se caracteriza por um projeto voltado para o futuro, e sim pela efetuação “*in actu*” da pulsão de estar-junto. Para Maffesoli (1998), isto é o que exprime no estar - junto comunitário, o que se pode comprovar como se segue:

Assim sendo, insisto, para evitar qualquer desvio moralizante, que é por força das circunstâncias, é por que existe proximidade, é porque existe a partilha de um mesmo território (seja real ou simbólico), que vemos nascer a ideia comunitária e a ética que é o seu corolário. (MAFFESOLI, 1998, p. 23)

Segundo Bauman (2003), comunidade significa entendimento compartilhado do tipo natural e tácito, ela não pode sobreviver ao momento em que o entendimento se torna autoconsciente, estridente e vociferante. Ele entende que, quando começa a versar sobre seu valor singular, a derramar-se lírica sobre sua beleza original e a afixar nos muros próximos loquazes manifestos conclamando seus membros a apreciarem suas virtudes e os outros a admirá-los ou calar-se — podemos estar certos de que a comunidade não existe mais (ou ainda, se for o caso). Assim, o sentimento coletivo fundamenta o que é duradouro. São lugares de conversação e de convívio, como cabarés, cafés e outras regiões abertas, isto é, lugares onde é possível dirigir-se aos outros.

Como último tópico que estrutura uma comunidade, Maffesoli (1998, p. 31) recorre ao conceito de “costume”, afirmando que “é o conjunto dos usos comuns que permitem a um conjunto social reconhecer-se como aquilo que é”. É ele mesmo que argumenta, ressaltando que o costume é um laço que não é formalizado e nem verbalizado, é o não dito, o resíduo que fundamenta o estar - junto. Para Maffesoli (1998, p. 35), as redes de amizade não têm outra finalidade senão unir-se sem objetivo, sem projeto específico. Essas redes suscitam relações contínuas, ou não. Conforme suas palavras:

O que elas não deixam de fazer é criar “*cadeias*” de amizade que, segundo o modelo formal das redes, permitem uma multiplicação das relações por meio, apenas, do jogo da proxemia: alguém me apresenta a alguém que conhece outro alguém etc. (MAFFESOLI, 1998, p. 35)

Em um estudo etnográfico realizado em comunidades de moto clubes, Thompson (2009) demonstra concordância com o discurso de Brint (2001) com a quarta variável sobre os subtipos de comunidade a respeito da intolerância e falta de liberdade. Thompson demonstra que apesar do progresso do movimento feminino, o papel das mulheres nas comunidades de motociclistas ainda é secundário.

Bauman (2003, p.17) afirma que a comunidade falada (mais exatamente: a comunidade que fala de si mesma) é uma contradição. Ele também ressalta o fato de que a comunidade real é distinta de outros agrupamentos humanos, e a pequena comunidade (a ponto de estar à vista de todos seus membros) é autossuficiente (de modo que oferece todas as atividades e atende a todas as necessidades das pessoas que fazem parte dela).

Outro ponto relevante na construção do conceito de comunidade em Bauman (2003) é a construção do que ele chama de identidade nas comunidades. É um ponto convergente com Maffesoli (1998), na medida de que para este a comunidade real privilegia a “individualidade”, e na comunidade a *persona*, isto é, sua função simbólica de representação, e, para Bauman (2003, p. 21), a comunidade sonhada ou fantasiada é onde o ser humano forja e estende sua “identidade”, como expressada em suas palavras:

Uma vida dedicada à procura da identidade é cheia de fúria. “Identidade” significa aparecer: ser diferente e, por essa diferença, singular — e assim a procura da identidade não pode deixar de dividir e separar. E, no entanto, a vulnerabilidade das



identidades individuais e a precariedade da solitária construção da identidade levam os construtores da identidade a procurar suportes em que possam, em conjunto, depositar seus medos e ansiedades individualmente experimentados e, depois disso, realizar os ritos de exorcismo em companhia de outros indivíduos também assustados e ansiosos. (BAUMAN, 2003, p. 21)

Para Bauman (2003), a pequena comunidade apresenta três características marcantes em relação à comunidade real. Primeiro é a “distinção”, que significa a divisão entre “nós” e “eles” e não provoca nenhuma ambiguidade cognitiva e, portanto, nenhuma ambivalência comportamental. Segundo, a “pequenez”, que significa que a comunicação entre os de dentro é densa e alcança tudo, em razão de sua relativa raridade, superficialidade e transitoriedade. E, em terceiro, “autosuficiência”, que significa o isolamento em relação ao “eles”, isto é, aos de fora. Portanto, estas três características se unem na efetiva proteção dos membros da comunidade em relação às ameaças a seus modos habituais.

Bauman (2003) finaliza sua conceituação de comunidade ressaltando o fato de que na comunidade sonhada o que o ser humano procura é “a segurança e a liberdade”. São dois estados que somente se pode encontrar nos outros, compartilhando com os outros e na identidade que forjo com os outros, pois a comunidade real é ambígua e causadora de angústia.

2.2 Comunidade de Prática

O termo de comunidade de prática foi desenvolvido por Etienne Wenger com a parceria de Jean Lave em 1991, e na íntegra a Comunidade de Prática, se entende como a reunião de um grupo de pessoas que se encontram e debatem um mesmo tópico de interesse pra alcançarem soluções em comum de um determinado problema ou alcançar algum propósito ou até mesmo no aprendizado e como isto poderá ser aplicado.

Comunidade de prática (em inglês, *community of practice*, ou, simplesmente, CoP) foi cunhado e definido como "grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e especialização nessa área pela interação numa base continuada" (LAVE e WENGER, 1991).

Os autores concordam e citam que as CoP (Comunidades de Prática), podem ser encontradas e descobertas em atuação por todos os lados, seja no trabalho, nas faculdades, nos lares, nos estudos científicos e ate mesmo em numa simples atividade de lazer.

Para Wenger (1998), o conceito de prática não implica dicotomia entre prática e teoria; podendo a comunidade de prática ser definida como um contexto ou local onde se desenvolve se negocia e se compartilha o modo de viver no mundo. Viver, conforme essa conceituação é um processo contínuo de negociação de significados. Até mesmo quando comunidades se especializam em produzir teorias também é uma prática (ROCHA, 2001).

Existem três características que estão presentes em uma comunidade de prática: que são o domínio, a comunidade e a pratica.

No caso do **domínio**, o integrante da Comunidade de Prática, precisa ter um relacionamento, seja de caráter social ou intelectual, em que sua identidade esteja ligada aos interesses relacionados ao grupo.

Já as **comunidades** e necessário existir a integração. Para Wenger (1998), o aprender é um ato social. Os indivíduos na comunidade de prática são parceiros que buscam a todo o tempo compartilhar ideias pra solução de problemas.

E por último, nós temos a **prática** onde os integrantes dessa comunidade se relacionam com suas próprias experiências de vida e profissional, utilizando de ferramentas do conhecimento, compartilhando recursos, documentos, rotinas, vocabulários, símbolos e



artefatos que automaticamente, qualificam as pessoas pra gerenciarem uma determinada situação da melhor forma possível, através das trocas de saber.

O conhecimento deve ser transmitido pelas praticas dessas comunidades e pode ser através da participação: existem algumas pessoas que participam de outras comunidades e isto contribui e facilita a transmissão do conhecimento e troca de informações entre as diferentes comunidades que pertencem; de ser também pela tradução: os tradutores de uma organização têm o objetivo de cuidar dos interesses e da estruturação de uma comunidade, no alicerce definido pela visão social do mundo e a prática de outras comunidades ;e pelos objetivos de fronteiras: estes estão dentro das origens das comunidades de práticas e podem ser físicos, tecnológicos, processuais ou de técnicos.

Com as novas tecnologias de informação e comunicação, as redes sociais têm se tornado comum dentro e fora das organizações. Entretanto, para sua sobrevivência, uma organização precisa mais do que de redes sociais; necessita ser autógena. Atualmente, os teóricos organizacionais empregam o termo "comunidades de prática" para denominar essas redes sociais autógenas (CAPRA, 2004).

Uma comunidade de prática envolve muito mais do que o conhecimento técnico ou habilidade associada à obrigação de alguma tarefa. Os membros estão enredados num conjunto de relacionamentos ao longo do tempo (LAVE e WENGER, 1991), Wenger (1998) ainda acrescenta que as comunidades se desenvolvem ao redor de coisas que interessam às pessoas.

Pelo fato de que a aprendizagem é tão diretamente parte da prática, esta não é percebida como aprendizagem. Como resultado, a prática é, geralmente, concebida como estática, senão caótica, desestruturada e, desse modo, aleatoriamente adaptada. O que muitos não percebem é que a prática tem uma lógica própria, não seguindo o curso da lógica linear tradicional (WENGER, 1998).

Esta é a aprendizagem que ocorre em intervalos da vida organizacional – no café ou durante uma saída de carro, numa reunião à beira de uma piscina ou durante um processo de produção no chão-de-fábrica (ANTONELLO e RUAS, 2002).

A Comunidade de Prática compreende um grupo de indivíduos que trabalham juntos durante um longo período e que, por terem compartilhado práticas, também compartilham experiências ricas. Além disso, elaboram seus próprios mecanismos de confiança, porque sabem o que cada um deles é capaz de fazer. Isso permite que, dentro da comunidade, as ideias fluam mais facilmente (BROWN e DUGUID, 2000).

Em relação aos mecanismos de confiança elaborados, "não havia guerra de vaidades, pois não se percebia a autoria da idéia; a idéia surgia das discussões e do trabalho do grupo" (BROWN e DUGUID, 2000).

De acordo com a evolução de maturidade e distinção, as redes informais que aparecem e crescem no meio das novas estruturas convencionais, nomeadas de comunidade de prática, introduzem o conhecimento dos participantes, criando uma ajuda para as organizações ampliarem seus conhecimentos, atendendo as solicitações e demanda de novas circunstancia, para modificar tendências antigas e se desenvolver.

É notável que as estruturas atuais das organizações facilitam agregar recursos e informações, identificar e tomar importantes decisões sem se esquecer das obrigações, por outro lado, mostram serem insuficientes para o crescimento e também e para a aplicação e difusão de conhecimento. Com a implantação da Comunidade de Prática em algumas entidades, seria mais fácil propagar a aprendizagem e também desenvolver conhecimentos novos.



Em muitos grupos de trabalho e de projetos, quase sempre, as diretrizes e metas são determinadas pelo gerente ou administrador do projeto, visto que, nas comunidades de prática, essas metas são estabelecidas entre os membros.

Enquanto que nas equipes de trabalho, os líderes selecionam os integrantes que participarão do desenvolvimento do projeto, nas comunidades de prática, os membros fazem uma auto seleção.

Atualmente, a função das redes informais, se restringe a coleta e transmissão de informações, enquanto que nas Comunidades de Prática, as iniciativas são conjuntas, direcionadas para o compartilhamento de ferramentas e o desenvolvimento de ideias.

Por fim, as redes informais têm como objetivo principal, criar um núcleo de relacionamentos, o que de maneira alguma, as transformam numa comunidade de prática.

A ideologia principal de uma comunidade de prática é o propósito de missão que nasce de suas necessidades compartilhadas, onde as pessoas desejam chegar a obter uma solução comum, construindo juntas, através do compartilhamento de ideias e conhecimento.

Hoje em dia, com a mobilidade progressiva da força de trabalho, as pessoas estão, amiúde, mais alinhadas à sua identidade profissional do que à afiliação organizacional. Por isso, empresas que associam, ativamente, novos desafios à prática de comunidades descobrem que os níveis de retenção de talentos aumentam bastante. Além disso, muitas pessoas também participam em comunidades de práticas externas, local e globalmente, servindo como "sinapses" inteligentes que interagem tanto com o sistema social mais amplo, quanto com a empresa. Atualmente, muitas entidades que trabalham para o sucesso da empresa não estão dentro dela. São clientes, fornecedores, parceiros comerciais, trabalhadores contratados ou consultores que, frequentemente, participam em comunidades de aprendizagem que ampliam, interna e externamente, as fronteiras organizacionais. (IPIRANGA, MENEZES, MATOS & MAIA, 2005).

Ipiranga, Menezes, Matos e Maia (2005) ainda acrescentam que outra forma de definir uma comunidade de prática é estabelecer o que ela não é. Não se trata de um conjunto de ferramentas eletrônicas utilizadas para compartilhar informações. Pelo contrário, uma comunidade de prática é um grupo de pessoas que constroem um relacionamento informal em torno de um tópico ou de um assunto em particular. Geralmente, essas pessoas estão geograficamente dispersas, inexistindo diferenciação hierárquica e um líder formal ou explicitamente nomeado. Os relacionamentos informais que elas constituem são estabelecidos, normalmente, para resolver ou encaminhar um problema ou questão, o que ocorre através de uma série de comunicações e/ou colaborações que se efetivam por vários meios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi adotada a metodologia da pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, pretendendo-se investigar a implantação e o desenvolvimento de uma comunidade de prática numa unidade hospitalar da cidade de Betim/ Minas Gerais. Assim, tratou-se de investigar questões subjetivas, relevantes para a vida dos participantes da pesquisa, com ênfase para a dimensão cotidiana que o fenômeno ocupa. .

A escolha da unidade de análise recaiu sobre oito funcionários da unidade hospitalar da cidade de Betim, com o objetivo é de analisar as percepções que estes colaboradores têm a respeito da implantação e desenvolvimento de uma comunidade de prática nesta unidade hospitalar, baseando-se no julgamento dos pesquisadores e de acordo com os objetivos da pesquisa, levando em consideração aqueles indivíduos que pudessem ter experiências para relatar o fenômeno a ser pesquisado. (GROENEWALD, 2004, pag. 9).



4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Apresentação dos Resultados

Com as entrevistas, era esperado que os participantes relatassem os impactos da implantação da ferramenta Comunidade de Prática nos processos de trabalho no hospital público da Prefeitura de Betim. O roteiro dessas entrevistas seguiu os procedimentos teóricos para a construção do modelo de Comunidade de Prática, propostos por Wenger e Lave (1991). Cadê o modelo

4.1.1 Características dos respondentes

Dos 08 participantes das entrevistas, 06 são do gênero feminino e 02 são do gênero masculino. A faixa etária de tempo de serviço são 03 que trabalham a 08 anos no setor, 02 trabalham há 3 anos, 02 trabalham há 20 anos e 01 trabalha há 03 meses. Em relação ao regime de trabalho, 07 são efetivos e 01 estagiário; na divisão da farmácia 03 são da CAF (Centro de Abastecimento Farmacêutico), 01 do fracionamento de medicamentos, 02 da dispensação, 01 do almoxarifado e 01 de suprimentos. Levando em consideração as funções, 04 são auxiliares de farmácia, 02 são oficiais de apoio, 01 é o apoio da gerência e 01 auxiliar de almoxarife.

4.1.2 Identificar o nível do clima organizacional no hospital público regional de Betim para implantação de comunidade de prática

Com as entrevistas realizadas podemos concluir que o conceito e a aplicação de Comunidade de Prática, é desconhecido pelos colaboradores do Hospital Público Regional de Betim. Sabemos que essa nova ferramenta, ainda não tem aplicabilidade nas organizações privadas e públicas do Brasil. Então essa realidade explica o motivo do desconhecimento por parte dos mesmos. Explicamos que Comunidade de Prática é um compartilhamento de ideias. Que tem por objetivo integrar a gestão de conhecimento, buscando um aprendizado contínuo, onde é produzido mudanças no processo de trabalho, melhores práticas, solução de problemas, troca de experiências e estimular a capacidade da equipe em desenvolver novas habilidades e novas competências. Como podemos ver de acordo com os autores Brown e Duguid (2000), que Comunidade de Prática compreende um grupo de indivíduos que trabalham juntos durante um longo período e que, por terem compartilhado práticas, também compartilham experiências ricas. Além disso, elaboram seus próprios mecanismos de confiança, porque sabem o que cada um deles é capaz de fazer. Isso permite que, dentro da comunidade, as ideias fluam mais facilmente (BROWN e DUGUID, 2000).

Com relação ao nível de compreensão de Comunidade de Prática após compreender o que é uma comunidade de prática, perguntamos se ela poderia ajudar a gestão, na resolução de problemas complexos e processos de trabalho. Todos responderam que sim, uma vez, que a comunicação é o inter-relacionamento é a chave para a solução de problemas. Segundo as palavras de Lave e Wenger (1991), comunidade de prática envolve muito mais do que o conhecimento técnico ou habilidade associada à obrigação de alguma tarefa. Os membros estão enredados num conjunto de relacionamentos ao longo do tempo (LAVE e WENGER, 1991).

Sobre a possibilidade de interações setoriais, falaram que seria possível e ajudaria a melhorar o fluxo de atividades e aproximaria os setores. Essas afirmações comprovam as idéias apresentadas pelos autores sobre Comunidade de Prática. Que é um ambiente que permite troca de informações, experiência, conhecimento e relacionamentos.



4.1.3 Identificar o nível de compreensão do conceito de comunidade de prática para a gestão do hospital público regional de Betim

Com os dados coletados sobre o nível de compreensão do conceito de comunidade de prática podemos analisar que os colaboradores acreditam que seria uma ótima iniciativa para o setor de farmácia. Já que resolveria na dissolução de problemas e criaria um inter-relacionamento entre os setores. Podemos perceber que eles acreditam que essa ferramenta seria ótima para auxiliar a gestão, nas atividades cotidianas. É também afirmam que é possível o envolvimento de outros setores para criarem em ambiente de troca de idéias e experiências.

Em relação à aplicação e visão da ferramenta de trabalho, considerando a interação e a troca de experiências entre os colaboradores foi perceptível uma certa dificuldade dos entrevistados na compreensão do funcionamento da Cop (Comunidade de Prática), embora a maioria afirma, que a comunidade de prática é uma ferramenta de grande auxílio no desenvolvimento do trabalho, o que justifica a visão dos autores quando eles concordam e citam que as CoP (Comunidades de prática), podem ser encontradas e descobertas em atuação por todos os lados, seja no trabalho, nas faculdades, nos lares, nos estudos científicos e até mesmo em numa simples atividade de lazer. (LAVE e WENGER, 1991).

Muitas vezes essas reuniões acontecem de forma involuntária, como é citada por alguns entrevistados, que na ocasião disseram se recordar de uma situação em que este instrumento fora muito útil no exercício de uma solução para um determinado problema. Foi notável que eles utilizavam da ferramenta sem ter consciência da sua aplicabilidade, o que é natural, pois onde existe um grupo de pessoas com mesmo propósito é inevitável que ocorram problemáticas em que os envolvidos busquem uma solução satisfatória e isto pode ocorrer de maneira não intencional, ou seja, em uma simples reunião ao acaso.

Segundo Antonello e Ruas (2002), esta é a aprendizagem que ocorre em intervalos da vida organizacional – no café ou durante uma saída de carro, numa reunião à beira de uma piscina ou durante um processo de produção no chão-de-fábrica.

4.1.4 Detectar as percepções que os funcionários públicos municipais tem a respeito da implantação de comunidade de prática no órgão público

Em relação ao compartilhamento de ideias em prol da resolução de problemas e desenvolvimento do setor aplicado, os entrevistados afirmaram que há possibilidades de sua execução nos setores desejados, o que comprova a importância do conhecimento e interação dos indivíduos envolvidos dentro de uma problemática, ou seja, os saberes de cada um podem acrescentar de forma significativa nas ideias do outro, deixando assim entender que todos fazem parte de um único corpo. Sendo assim, os autores ainda acrescentam que, uma Comunidade de Prática compreende um grupo de indivíduos que trabalham juntos durante um longo período e que, por terem compartilhado práticas, também compartilham experiências ricas. Além disso, elaboram seus próprios mecanismos de confiança, porque sabem o que cada um deles é capaz de fazer. Isso permite que, dentro da comunidade, as ideias fluam mais facilmente (BROWN e DUGUID, 2000).

Quanto ao desempenho de um trabalho com qualidade os entrevistados avaliaram o comprometimento dos colegas de uma forma positiva, demonstrando que a maioria deles consideram a participação dos demais integrantes de grupo importante para a organização. O interesse de todos pode ser um diferencial imprescindível na resolução de problemas, quando todos estão dispostos a contribuir, a busca de soluções torna-se mais fácil, a ideologia principal de uma comunidade de prática é o propósito de missão que nasce de suas necessidades compartilhadas, onde as pessoas desejam chegar a obter uma solução comum, construindo juntas, através do compartilhamento de ideias e conhecimento.

Cada membro é importante e pode contribuir para o crescimento da organização, prova disto é o que o autor afirma, quando diz que podemos perceber que as pessoas assumem papel



importante neste cenário, pois são elas que irão produzir os conhecimentos e transformá-los em inovações capazes de manter as empresas um passo à frente das demais. (Hamel, 2001, p.81).

Assim, a importância da aplicação da comunidade de prática para melhoria e eficiência do trabalho interno, incentivando a interação entre os departamentos e evitando a isolamento de setores alheios ao processo de trabalho, assim cada departamento, passa a enxergar o problema do outro facilitando a tomada de decisão pra alcançar uma solução. A resistência a mudanças de implantação dessa ferramenta por parte de alguns, justificaria talvez, um trabalho de conscientização entre os funcionários, para enfatizar a ideia de que todos fazem parte de um único corpo.

4.1.5 Analisar a viabilidade da implantação de comunidade de prática no hospital público regional de Betim.

Com as novas tecnologias de informação e comunicação, as redes sociais têm se tornando comuns dentro e fora das organizações. Entretanto, para sua sobrevivência, uma organização precisa mais do que redes sociais; necessita ser autógena. Atualmente os teóricos organizacionais empregam o termo “comunidade de prática” para denominar essas redes sociais autógenas. (CAPRA, 2004)

Sobre como as pessoas veem o impacto da ferramenta comunidade de prática percebe-se que a grande maioria entende como positivo na melhoria dos processos, na motivação dos funcionários, na geração de valor para o trabalho, na resolução de problemas, e melhoria no relacionamento interpessoal. Investir em tecnologia é de fundamental importância por esta, ser a responsável pela facilitação na transmissão de dados. Em contrapartida, é preciso que as pessoas envolvidas estejam bem esclarecidas a respeito deste compartilhamento de informações.

Para efetivação da comunidade de prática é necessário uma estrutura física para analisar essa questão foi perguntado aos entrevistados se há um espaço físico favorável para os encontros.

Diante do exposto é possível concluir que é viável a implantação da comunidade de prática no setor analisado por duas perspectivas: A primeira é sobre o interesse das pessoas em participar, sobre a percepção do impacto positivo da implantação, as pessoas demonstraram um real interesse. Sabe-se que deve existir a percepção de se fazer parte de um grupo e sem o real entendimento da necessidade da Comunidade de Prática não seria possível construí-la afinal, as pessoas são as peças chaves, as principais responsáveis pela execução.

A segunda percepção é sobre a estrutura necessária já que eventos formais e espaços públicos comuns de discussão são necessários para ajudar as pessoas a se sentirem parte da CoP (Comunidade de Prática). Pelas respostas é visto que há um espaço favorável, quanto à criação de uma estrutura tecnológica percebe-se que precisaríamos de uma nova entrevista com exclusiva com o setor de T.I e com a gestora do hospital já que muitos responderam que dependeriam exclusivamente deles.

Portanto, conclui-se que é viável, mas que claro é necessário estímulos por parte dos gestores, ou do líder da Comunidade de Prática, abertura para lidar com pessoas de diferentes opiniões, criar um ambiente de liberdade de expressões, realizar eventos regulares sem perder o foco que é o aprendizado e resolução de problemas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS



5.1 Considerações finais

Um dos fatores essenciais para a existência de uma Comunidade de Prática é uma cultura favorável à disseminação e ao compartilhamento do conhecimento, a fim de identificar o clima e a cultura, a pesquisa demonstrou que a maioria dos entrevistados considera que o hospital oferece liberdade para dar sugestões de melhorias nos processos de trabalho e que a atual gestão apoiaria a iniciativa, entretanto, não ficou clara sua atuação efetiva devido ao excesso de tarefas por ela desempenhado, o que não é um fator que impossibilite a implantação já que a CoP (Comunidade de Prática) normalmente, coordenar não é uma atividade exclusiva do gestor.

A pesquisa demonstrou que os funcionários entrevistados tiveram certa dificuldade na compreensão do conceito embora, a maioria a considera bastante relevante no desenvolvimento do trabalho. Quanto à percepção dos funcionários a maioria afirma que a Comunidade de Prática é muito positiva na resolução de problemas seria um diferencial na melhoria dos processos de trabalho, nas relações pessoais, no fortalecimento dos laços de amizade.

Quanto ao suporte operacional é de fundamental importância para as Comunidades de Práticas além de incentivos a fim de despertar o interesse de seus membros, mostrar os ganhos pessoais e para a organização é preciso fornecer estrutura para as pessoas se sentirem parte do processo. As Comunidades de Prática podem se desenvolver de maneira virtual ou presencial, para a maioria dos entrevistados atualmente seria difícil que o setor de T.I crie esse ambiente virtual, entretanto, para encontros presenciais há espaço físico favorável e o impacto melhoraria o trabalho, as relações pessoais e profissionais.

De acordo com o objetivo geral dessa monografia: “Analisar os impactos da implantação da ferramenta Comunidade de Prática nos processos de trabalho no hospital público da Prefeitura de Betim”

1. Impacto nas relações interpessoais, uma vez que muitos funcionários desconhecem a importância do outro setor, ou do trabalho dos colegas. Fortalecimento na cultura devido a aperfeiçoamento da equipe em conhecimento.
2. Impacto na resolução de problemas, o desenvolvimento das competências dos participantes é um fator determinante para que surjam novas ideias, novas soluções.
3. Impacto na geração de valor para o hospital porque esta é uma das poucas ferramentas que influencia a cultura, a motivação, dos funcionários, além de consequências consideráveis na estratégia da empresa.

5.2 Implicações

Os resultados da pesquisa trazem contribuições tanto para a academia quanto para o Hospital Público Regional de Betim. Na vertente acadêmica, a pesquisa contribui para aumentar a disponibilidade de estudos que discutam a construção da comunidade de Prática em órgãos públicos.

Para o Hospital e os colaboradores, demonstra ser uma ferramenta para resolução de problemas complexos. Auxiliando na comunicação, troca de informações e experiências. O que traz maiores benefícios e condições de alcançar solução para problemas insolúveis. Espera-se também com este trabalho, mostrar a viabilidade da implantação da ferramenta no hospital.

Por fim, espera-se esclarecer o conceito de Comunidade de prática para os colaboradores, o apoio do setor de TI e sua viabilidade. Para que dessa forma possa se pensar na implementação dessa ferramenta como forma de melhorar os processos de trabalho.



5.3 Limitações da pesquisa

A pesquisa apresenta algumas limitações como algo a ser desenvolvido posteriormente. Os resultados encontrados se basearam no contexto de parte dos funcionários e por indisponibilidade da gerência não obtivemos a posição da mesma. Também pode se citar como outra limitação o fato de que para se ter uma visão completa a respeito do clima e cultura seria necessário uma pesquisa mais detalhada e específica para tal finalidade.

Outro ponto importante da pesquisa é a respeito da viabilidade de implantação seria relevante uma pesquisa direcionada para o setor de T.I do hospital o que não diminui sua amplitude nesse aspecto.

5.4 Sugestões para futuras pesquisas

A realização da pesquisa identificou várias possibilidades para estudos futuros. Em primeiro lugar e relacionado com as limitações apresentadas anteriormente, propõe-se a aplicação do roteiro de entrevistas a outros setores seja público ou privado, com o intuito de se abranger uma maior população.

Como ainda não existe conhecimento de estudo anterior sobre Comunidades de Prática no Brasil, haveria, portanto a necessidade de conhecer o comportamento deste tipo de ferramenta de uma forma abrangente Assim, sugere-se a realização de pesquisas qualitativas em continuidade a esta, visando disponibilizar ainda mais informações sobre o comportamento de Comunidades de Prática.

Portanto, sugerem-se estudos antropológicos para avaliar as implicações interculturais de uma subcultura de consumo ainda não são totalmente conhecidas no âmbito das Comunidades de Prática no Brasil.

REFERÊNCIAS:

- ALMEIDA, L. O. V. de.; “Comunidades de Marcas e os proprietários de Harley-Davidson de Belo Horizonte”, Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em: [file:///C:/Users/luciana.couto/Downloads/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20VERS%C3%83O%20FINAL-LUIZ%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/luciana.couto/Downloads/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20VERS%C3%83O%20FINAL-LUIZ%20(5).pdf). Acesso em: 25 abr. 2016.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R.; “Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática”. In: encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação (enanpad), 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: Anpad, 2002.
- BAUMAN, Z.; “**Comunidade – a busca por segurança no mundo atual**”, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2003.
- BRINT, S.; “A Critique and Reconstruction of the Community Concept”. **American Sociological Association. Sociological Theory**, v.19n.1, March, 2001.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P.; “The social life of information”. **Harvard Business Scholl Press: Boston, Massachusetts**, 2000.



DEVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.; “**Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: p. 22-23, 1998.

IPIRANGA, A. S. R.; MENEZES, R. B.; MATOS, L. L. & MAIA, G. L. L - “Aprendizagem como ato de participação: a história de uma Comunidade de Prática”, v. 3, n. 4, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000400009>. Acesso em: 29 abr. 2016.

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

MAFFESOLI, M., “**O tempo das tribos – O declínio do individualismo nas Sociedades de Massa**”. Forense Universitária, 2ed, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A.; “**Introdução à Administração**”. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PICCHIAI, D.; OLIVEIRA, P. S. G. de; LOPES, M. dos S.; “Gestão do Conhecimento: Comunidades de prática e as ferramentas que podem propiciar um diferencial competitivo as organizações”. v.3. n 3, 2007. Disponível em.

<http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_-_gestao_do_conhecimento_comnidades_praticas.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2016.

ROCHA, C. T. C.; “A informação via artefatos tecnológico-computacionais nas comunidades de prática: os faróis do saber de Curitiba”. 2001. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba. 2001.

TÖNNIES, F.; “**Community and Society**”. Tradução de. Charles P. Loomis. Nova York: Harper, p. 49- 65, 1963.

WEBER, M.; “**Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva”. 4 ed., Brasília: Ed. UnB; São Paulo: Imprensa Oficial, 2004.

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

http://www.betim.mg.gov.br/prefeitura_de_betim/secretarias/saude/assistencia_hospitalar/hospital_regional/40619%3B39705%3B0724340506%3B0%3B0.asp acesso em 07/06/2016 às 11: 46 horas



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302