

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA**

DANIELE COMARELLA

**A MODELAGEM DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA AUXILIAR
NA IMPLANTAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA:
o caso CoP-GP**

DISSERTAÇÃO

**CURITIBA
2009**

DANIELE COMARELLA

**A MODELAGEM DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA AUXILIAR
NA IMPLANTAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA:
o caso CoP-GP**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Tecnologia, do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Área de Concentração: Tecnologia e Desenvolvimento.

Orientadora: Prof. Dra. Faimara do Rocio Strauhs

CURITIBA

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

C728m
2009 Comarella, Daniele
A modelagem de processos como ferramenta auxiliar
na implantação de comunidades de prática : o caso CoP-GP /
Daniele Comarella. – 2009.
168 f. : il. ; 30 cm.

Texto em Português, com resumo em Inglês
Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal
do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Curitiba,
2009
Bibliografia: f. 136 -145

1. Comunidades de prática. 2. Gestão do conhecimento. 3.
Processos – Administração. 4. Tecnologia – Dissertações. I.
Strauhs, Faimara do Rocio, orient. II. Universidade Tecnológica
Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia,
inst. III. Título.

CDD: Ed. 22 - 600

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba

TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação Nº 289

A modelagem de processos como ferramenta auxiliar na implantação de comunidades de prática: O Caso CoP-GP

por

Daniele Comarella

Esta dissertação foi apresentada às _____ do dia **25 de agosto de 2009** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM TECNOLOGIA, Linha de Pesquisa – Tecnologia e Desenvolvimento, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi argüida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO _____ (aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado)

Prof. Dr. Hilton José Silva de Azevedo
(PPGTE-UTFPR)

Prof. Dr. Gilson Yukio Sato
(DAELN-DAELN-UTFPR)

Prof^a. Dr^a. Helena de Fátima Nunes Silva
(UFPR)

Prof^a. Dr^a. Faimara do Rocio Strauhs
(PPGTE-UTFPR)
Orientadora



Visto da coordenação:

Prof^a. Dr^a. Marília Gomes de Carvalho
Coordenadora do PPGTE

O documento original encontra-se arquivado na Secretaria do PPGTE.

À memória de Ruy Comarella, grande homem de exemplos, responsável pela prática de lutar por ideais.

Ao Giulio e Arthur, que se permitam acreditar e batalhar por seus sonhos.

À minha família, pela paciência e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Reverencio os Professores Dr. Hilton Azevedo, Dr. Gilson Sato e Dra. Helena Nunes pelas suas contribuições neste trabalho e, por meio deles, eu me reporto a toda a comunidade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) pelo apoio incondicional.

Agradeço a Profa. Dra. Faimara do Rocio Strauhs pela orientação desta pesquisa e pelos momentos de aprendizado. Agradeço, também, aos membros da Comunidade de Processos pela oportunidade de compartilhar o tema dessa dissertação no âmbito da Comunidade de Prática e, por eles, gostaria de reconhecer o apoio das Organizações as quais os participantes pertencem, por acreditarem nas práticas por esta Comunidade desenvolvidas.

A todos os colegas de trabalho gostaria de externar minha satisfação de poder conviver com eles durante a realização deste estudo.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento à minha família, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio.

RESUMO

COMARELLA, Daniele. **A modelagem de processos como ferramenta auxiliar na implantação de comunidades de prática**: o caso CoP-GP. 2009. 184 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

Esta pesquisa apresenta uma Comunidade de Prática (CoP), aqui denominada de interorganizacional, na área de Gestão por Processos, com o intuito de identificar características de implantação, formas de criação do conhecimento e demais inscritores, estabelecidos conceitualmente. Propõe-se a criação de um modelo conceitual, apoiado na modelagem de processos e que possa auxiliar na criação de novas CoPs interorganizacionais. Para isto, foram analisados os conceitos de CoP e as práticas de Gestão do Conhecimento, em especial Gestão por Processos, detectando as possíveis correlações com as teorias vigentes, em especial na área da aprendizagem organizacional e processos. Ao detectar novas e possíveis correlações com teorias vigentes e consagradas, em especial, na área de Comunidades de Prática e Gestão por Processos, buscou-se estabelecer o embasamento para a modelagem de processos de novos tipos de agremiações com o mesmo alinhamento conceitual das CoPs. Esta foi uma pesquisa de natureza científica aplicada, de campo, cujos procedimentos incluíram observação participante, com protocolos específicos e questionários próprios, apoiada no método de estudo de caso.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Gestão do conhecimento. Comunidades de prática.

ABSTRACT

COMARELLA, Daniele. **A modelagem de processos como ferramenta auxiliar na implantação de comunidades de prática: o caso CoP-GP.** 2009. 168 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

This research presents a Community of Practice (CoP), here referred to as interorganizational, in the area of Business Process Management, with the aim of identifying deployment characteristics, forms of knowledge creation and other inscrites established conceptually. Proposes the creation of a conceptual model, supported in modeling processes and can assist in the creation of new interorganizational CoPs. For this, we analyzed the CoP concepts and practices of Knowledge Management, Process Management in particular, detecting correlations with current theories, especially in the area of organizational learning processes. When detecting new and possible correlations with current theories and consecrated, in particular in the area of Communities of Practice and Process Management, sought to establish the foundation for the process modeling of new types of associations with the same conceptual alignment of CoPs. This was a scientific research applied field, which included participant observation procedures, with specific protocols and questionnaires themselves, supported by the case study method.

Palavras-chave: Process management. Knowledge management. Communities of practice.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARIS	ARchitecture of Integrated Information Systems
BPM	Business Process Modeling
BPNI	Business Process Management Initiative
BPNM	Business Process Modelling Notation
CoP	Comunidade de prática
CoP-GP	Comunidade de Prática de Processos
CRM	Customer Relationship Marketing
EPC	Event Drive Process Chain
ERP	Enterprise Resource Planning
GP	Gestão por Processos
IDEFO	Integration Definition For Function Modeling
IRL	Institute for Research on Learning
PARC	Xerox Palo Alto Research Center
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PPL	Participação periférica legitimada
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Paralelos entre prática e Identidade	30
Quadro 2– Comparativo entre CoP e demais estruturas organizacionais.....	32
Quadro 3 – Papéis atribuídos aos membros de uma CoP	42
Quadro 4– Conceitos de CoPs e sua evolução.....	51
Quadro 5– Pesquisa CoP-GP e o Estudo de Caso	75
Quadro 6 – Protocolo de Pesquisa.....	77
Quadro 7– Oportunidades e Problemas da observação participante	78
Quadro 8 – Funcionamento CoP-GP	79
Quadro 9 – Correlação dos Objetivos x Questionário de Pesquisa.....	82
Quadro 10 – Questionário x Elementos Teóricos da CoP-GP.....	88
Quadro 11 – Cronograma de Aplicação e Amostragem da Pesquisa	90
Quadro 12 – Legenda da representação gráfica do <i>software</i> Aris	105
Quadro 13 – Comentários Citados na Questão II.15.....	120
Quadro 14 – Modelagem de Processos CoP-GP x Hierarquia de Processos	122
Quadro 15 - Alguns Comentários e Exemplos Citados na Questão III.1.....	150
Quadro 16 - Alguns Comentários e Exemplos Citados na Questão III.2.....	151
Quadro 17- Alguns Comentários e Exemplos Citados na Questão III.3.....	152
Quadro 18 - Alguns Comentários e Exemplos Citados na Questão III.4.....	153

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes de uma Teoria Social do Aprendizado	32
Figura 2 – Dimensões da prática de uma CoP	33
Figura 3– Participação e Reificação	35
Figura 4 – Níveis de participação e atores em uma CoP	40
Figura 5– Estágios Típicos de Desenvolvimento de uma CoP	41
Figura 6 – Componentes de um processo de negócio	58
Figura 7– Condução do Estudo de Caso	80
Figura 8 – Operacionalização do Estudo de Caso – CoP-GP	84
Figura 9– Distribuição: onze Empresas Nucleares e dez Empresas Periféricas	93
Figura 10 – Portal – Entrada de Acesso restrito aos membros	97
Figura 11 – Portal – Logomarca da Comunidade	97
Figura 12 – Cadeia de Valor de Estruturação e Fomento de CoP	100
Figura 13 – Integração do componente	106
Figura 14 - Estruturação e Fomento da CoP	123
Figura 15 – Estabelecimento do calendário anual	124
Figura 16 – Organização de reuniões	125
Figura 17 – Organização de chats	126
Figura 18 – Organização de fóruns	127
Figura 19 – Elaboração de atas	128
Figura 20 – Elaboração de relatórios	129
Figura 21 – Modelo Conceitual de uma Comunidade de Prática de Processos	130
Figura 22 – Publicação dos Comunicados	159
Figura 23 – Publicação de Atas	160
Figura 24 – Integração do Palestrante	161
Figura 25 – Integração do Especialista	162
Figura 26 – Convocação dos Participantes	163

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pergunta II. 1 Quais as razões que você teve para ingressar na CoP-GP?	103
Gráfico 2 – Pergunta II.2 Quais as razões que você teve para permanecer na CoP-GP?	103
Gráfico 3 – Pergunta II. 3. A percepção de que o retorno pessoal tido com minha participação na CoP é?	107
Gráfico 4 – Pergunta II. 4. Na minha opinião a percepção que a empresa onde trabalho têm com minha participação na CoP-GP é?	108
Gráfico 5– Pergunta II. 8. Você modificou algum método, ferramenta, técnica ou postura profissional, em virtude de sua participação na CoP-GP?.....	110
Gráfico 6 – Pergunta II. 9. Como esta mudança foi vista pelo seu superior?	111
Gráfico 7– Pergunta II. 10. Como esta mudança foi vista pelos seus colegas de trabalho?	112
Gráfico 8– Pergunta II. 11. Considerando como “comprometimento” o desejo e as ações que empreendo, posso dizer que na CoP-GP Sou?	113
Gráfico 9 – Pergunta II. 12. Posso atribuir como causa do meu nível de comprometimento?.....	113
Gráfico 10– Pergunta II. 13. Considerando as formas de participação na CoP-GP, posso dizer que meu empenho é? II. 13.A. Fóruns de Discussão	115
Gráfico 11– Pergunta II.13. Considerando as formas de participação na CoP-GP, posso dizer que meu empenho é? Questão II. 13.B. Artigos Publicados.....	116
Gráfico 12 – Pergunta II. 13. Considerando as formas de participação na CoPs, posso dizer que meu empenho é? Questão II.13.C. Reportagens e Editoriais Publicados	116
Gráfico 13 – Questão II. 13. D. Divulgação de Cursos e/ou Treinamentos	117
Gráfico 14 – Questão II. 13.5.E. Outras Formas de Participação.....	117
Gráfico 15– Questão II. 14. Você participa de outras comunidades onde representa a sua organização?	118
Gráfico 16– Questão II. 15. A sua participação na CoP-GP interfere na sua rotina de trabalho?	119
Gráfico 17 – Pergunta I.1 Quanto tempo ocupa a função atual?.....	147
Gráfico 18 – Pergunta I.2 Quanto tempo está empregado na organização atual?	147
Gráfico 19 - Pergunta I.3 Qual a faixa etária?	148
Gráfico 20 – Pergunta I.4 Sexo?	148
Gráfico 21 – Questão III. 1. Como ferramenta de comunicação e compartilhamento “lógicas”, poderia dizer que na CoP-GP?	150
Gráfico 22 - Questão III. 2. Posso dizer que antes de participar da CoP-GP, já utilizava “ferramentas lógicas” de comunicação e compartilhamento?	151
Gráfico 23 – Questão III. 3. Quanto aos pontos fortes da ferramenta posso dizer que?.....	152
Gráfico 24 – Questão III. 4. Quanto aos pontos fracos da ferramenta posso dizer que ?.....	153

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA	14
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	15
1.3 PROBLEMA E PREMISSAS	16
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo geral	18
1.4.2 Objetivos Específico	18
1.4 JUSTIFICATIVA	19
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
1.6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE COMUNIDADES DE PRÁTICA	23
2.1 O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO.....	23
2.1.2 Segundo Período: Conceitos e Desenvolvimento	28
2.1.3 Terceiro Período: Conceitos e Desenvolvimento	37
2.2 CICLO DE VIDA DAS CoPs.....	40
2.3 PAPÉIS DOS PARTICIPANTES DAS CoPs	42
2.4 CoPs E SUA IMPORTÂNCIA ORGANIZACIONAL	43
2.5 COP INTERORGANIZACIONAL: A EVOLUÇÃO DE UM CONCEITO	46
2.6 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	48
3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GESTÃO POR PROCESSOS	52
3.1 INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS	52
3.2 O Conceito de Processos.....	53
3.2.1 Tipos e Classificação dos Processos	54
3.2.2 Importância da Gestão por Processos	55
3.3 MODELAGEM DOS PROCESSOS.....	56
3.3.1 Técnicas de Modelagem	60
3.3.2 Ciclo de vida dos processos.....	64
3.4 APLICAÇÕES DA GESTÃO POR PROCESSOS	65
3.4.1 Planejamento de Melhorias dos Processos.....	65
3.4.2 Implementação.....	66
3.5 FERRAMENTAS DE APOIO A GESTÃO POR PROCESSOS	67
3.5.1 Por Que Utilizar Ferramentas.....	68

3.5.2 Architecture of Integrated Information Systems (ARIS).....	68
3.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO	69
4 DESCRIÇÃO DA PESQUISA – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	71
4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	71
4.1.1 Pesquisa: Tipologia e Conceitos Correlatos.....	72
4.1.2 Estudo de Caso como Método de Pesquisa.....	73
4.1.3 Técnicas e Ferramentas de Estudo de Caso	75
4.2 FERRAMENTAS DE PESQUISA	77
4.2.1 A observação participante	78
4.3 PLANEJAMENTO DE PESQUISA	79
4.3.1 O Protocolo e a Condução do Processo de Pesquisa.....	79
4.3.2 Operacionalização da Pesquisa – A Coleta de Dados	83
4.3.3 Aplicação do Questionário.....	89
5 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA.....	91
5.1 DO UNIVERSO TEÓRICO À ANÁLISE PRÁTICA: O AMBIENTE DA COMUNIDADE DE PRÁTICA ESTUDADA	91
5.1.1 Características Principais da Cop-GP: Táticas e Perfis	94
5.2 A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	98
5.3 A PERCEPÇÃO DOS COMPONENTES – APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E SEUS RESULTADOS	101
5.3.1 Bloco I – Informações Gerais	101
5.3.2 Bloco II – Participação na CoP-GP – Identificação de Elementos Alavancadores de CoPs	102
5.4 A PRÁTICA CONFRONTADA COM A TEORIA – ELEMENTOS ALAVANCADORES DA CoP-GP.....	120
5.5 MODELAMENTO DE PROCESSOS.....	122
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
6.1 QUANTO À PERGUNTA DE PESQUISA E AOS OBJETIVOS.....	132
6.2 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	133
6.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	134
REFERÊNCIAS.....	136
APÊNDICE A – GRÁFICOS DO BLOCO I.....	146
APÊNDICE B – GRÁFICOS DO BLOCO III.....	149
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	154
APÊNDICE D – MODELOS DE PROCESSO	158
ANEXO A – ESTATUTO DA COP-GP	164

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho aborda a Gestão do Conhecimento apresentando os processos de implantação de uma Comunidade de Prática interorganizacional.

1.1 TEMA

Nos últimos anos, autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) dedicaram-se ao aprofundamento das questões relacionadas com o conhecimento nas empresas e com a identificação de características das organizações, cujos aspectos culturais (visão, missão, estratégia, estrutura organizacional e estilo gerencial) garantem-lhes eficiência e eficácia.

Destacam-se, desde as abordagens de aprendizagem organizacional de Senge (2000) e de criação, disseminação e uso do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), até as discussões sobre os agentes inibidores e catalisadores do processo de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2001) e as respectivas divergências entre as intenções pessoais e profissionais (ARGYRIS; SCHON, 1996). Todos, no entanto, são unânimes ao concluir que as empresas líderes em seus ramos de negócio apresentam características comuns de gestão, de ambiente de trabalho e de liderança.

Autores como os supramencionados, destacando-se Nonaka e Takeuchi (2001), que tratam das formas contemporâneas de gestão empresarial, reconhecem que as organizações que adotam a Gestão do Conhecimento em suas práticas administrativas apresentam características próprias e específicas, tornando possível o surgimento de ambientes de trabalho favoráveis ao autodesenvolvimento, à inovação, ao aperfeiçoamento contínuo e à melhoria de serviços e produtos, isso por meio de ciclos de aprendizagem.

Contudo, tanto o compartilhamento de informações e de conhecimento, quanto a aprendizagem organizacional são processos dinâmicos, diretamente relacionados com a ação humana. Esta última, sobremaneira influenciada por fatores motivacionais e emocionais que cada indivíduo traz e experimenta no meio social

em que está inserido. Logo, existiriam elementos facilitadores e inibidores do processo de aprendizagem organizacional, que seriam gerados no âmbito do indivíduo ou de sua comunidade. Essa linha de raciocínio parte do pressuposto que o que move e aperfeiçoa uma comunidade é o aprendizado construído socialmente.

Como características fomentadoras do processo de criação de conhecimento em uma comunidade bem sucedida podem ser citadas a participação do indivíduo, suas conexões, sua identidade com o ambiente e a criação de valor (WENGER, 1998). A consideração dessas características aponta para o conceito de Comunidades de Prática (CoP).

Este trabalho trata da descrição e da implantação de uma Comunidade de Prática, diferenciada por ser interorganizacional, cujo domínio é a Gestão por Processos, buscando conhecer as limitações, as deficiências e as incoerências em seu processo de construção, atrelado ao conceito de Ciclo de Vida de uma Comunidade de Prática.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O locus inicial deste estudo foi a Comunidade de Prática de Processos (CoP-GP), de uma organização do ramo de cosméticos e higiene pessoal, localizada na região metropolitana de Curitiba

A CoP de Processos iniciou-se nesse ambiente e transcendeu a sua origem, mediante o relacionamento com especialistas do domínio de Gestão por Processos pertencentes a outras organizações de Curitiba, da sua região metropolitana e de Santa Catarina.

A estrutura inicial da CoP-GP, adotada por um grupo motivado a fomentar seu próprio conhecimento, necessitou, entretanto, do apoio das organizações envolvidas, tornando-se uma comunidade interorganizacional no entender de Dewhurst e Cegarra Navarro (2004), reforçado pelos estudos de Juriado e Gustafsson (2007), com características peculiares, pouco estudadas na literatura.

A comunidade, objeto do estudo, não faz parte da estrutura funcional de nenhuma das organizações que a compõe, não estando vinculada a nenhum setor específico. A comunidade está, entretanto, subordinada a uma arquitetura de proces-

tos organizacionais relacionada a um macro processo de Gestão do Conhecimento Organizacional da empresa que deflagrou a criação da CoP-GP. Anualmente faz-se um relatório de acompanhamento à diretoria de Tecnologia de Informação e Gestão com indicadores de desempenho que, posteriormente, são compartilhados com os demais membros de todas as organizações envolvidas.

A população da pesquisa consistiu dos membros nucleares e periféricos desta Comunidade de Processos, pertencentes às diversas organizações, mas atuante na CoP há pelo menos três, dos quatro, anos de seu funcionamento.

No aspecto conceitual trabalhou-se com elementos pertinentes às comunidades de prática, bem como conceitos de Gestão por Processos e técnicas de modelagem de processos organizacionais. A pesquisa foi desenvolvida considerando os processos existentes para funcionamento, estruturação e manutenção dessa Comunidade.

1.3 PROBLEMA E PREMISAS

A adoção sistemática de Gestão por Processos (GP) é relativamente recente nos meios organizacionais na região metropolitana de Curitiba, conforme afirmam os executivos pertencentes à Comunidade de Processos, ora estudada, determinando, com frequência, que o interlocutor mais próximo se encontre em outra organização.

De outra parte, a área de conhecimento em Gestão por Processos regionalmente não tem expressividade, demandando a busca externa de informação tratada, existindo um único fórum específico, o Fórum Brasileiro de Processos, cuja realização é na cidade de São Paulo. Os treinamentos realizados também são feitos fora da capital paranaense, o que acarreta custos expressivos ao profissional, que pretende melhorar sua base de conhecimento, bem como a necessidade de forte investimento organizacional.

Aliada as carências citadas, a necessidade do desenvolvimento de ferramentas para a melhoria das empresas é preocupação presente na linha de pesquisa Tecnologia e Desenvolvimento, na qual foi realizado este estudo. O campo de análise, da referida linha, é permeado pelo estudo das diversas formas de gestão criadoras de condições de empreendedorismo e inovação.

A modelagem dos processos de gestão, reconhecidamente, facilita a aquisição de conhecimentos e é uma ferramenta que pode ser explorada no alinhamento anteriormente delineado.

Neste contexto identificou-se 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, buscam maneiras de intensificar e acelerar seu conhecimento sobre o tema, sobretudo ampliando sua rede de relações. Entretanto, falta-lhes o conhecimento e o entendimento dos mecanismos de incentivo e manutenção das suas práticas cotidianas.

Compreender os fundamentos dos mecanismos criados pelos membros de uma Comunidade de Prática, para poder pensar formas de sinergia, fomento e gestão, pode contribuir para a disseminação sustentada do conceito, angariando, em especial, maior apoio das organizações formais, nas quais os membros atuam. Neste escopo, a pergunta condutora desta pesquisa é:

Quais os elementos das CoPs que permitem alavancar a modelagem de processos e as características que poderiam ser utilizadas em um modelo de processos replicável?

O modelo conceitual de CoPs, delineado por Wenger (1998), fornece os elementos para interpretar a dinâmica social existente na CoP-GP e pode subsidiar a identificação, no vivido pela mesma, de lugares e momentos (cronotopos) que facilitem a construção de processos, capazes de auxiliar na difusão e no uso do conceito de CoP para outros grupos.

Percebeu-se, de forma empírica, a efetiva existência das etapas de criação das comunidades de prática – nascimento, expansão e morte, principalmente verificando-se a necessidade da presença de um líder, ou fomentador do conhecimento para que a mesma sobreviva.

De outra parte, esta é uma comunidade peculiar, pois não é apenas virtual e tem apoio organizacional, constatado pela permanência dos membros nucleares há pelo menos três anos.

Acredita-se que a modelagem dos processos deste sistema de gestão, possa facilitar a aquisição de conhecimentos, uma vez que esta só se dá na prática de modelar, isto é, explicitar o conhecimento criado internamente em um processo de

GC. Saliencia-se que para a modelagem faz-se necessário identificar os principais inscrites¹ da CoP em estudo.

1.4 OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa definiu-se um objetivo geral e três objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo geral

Estabelecer um modelo conceitual, apoiado na modelagem de processos, auxiliar na criação de novas CoPs interorganizacionais, detectando possíveis correlações com as teorias vigentes, em especial na área da aprendizagem organizacional e processos.

1.4.2 Objetivos Específico

- a) Identificar o processo de integração, de participação e de reificação dos membros da comunidade de prática instituída, visando à obtenção de modelos de processos, à luz das teorias vigentes;
- b) identificar as principais funções e as competências necessárias as CoPs, clarificando o perfil necessário para implementação de CoPs interorganizacionais;

1

Inscrites: Latour e Woolgar (1996 *apud* STRAUHS, 2003) utilizam o termo inscrite para designar uma configuração particular do uso de materiais, equipamentos, instrumentos e rotinas em ambientes de pesquisa. Strauhs (2003) adapta este termo, ampliando-lhe a abrangência, relacionando-o com a produção do Conhecimento, conseguida a partir de uma utilização peculiarizada, pelos membros de um contexto capacitante - *ba*, de todos os artefatos disponíveis naquele ambiente, que lhes confira caracterização própria.

- c) determinar os fluxos de atividades que permitam a modelagem de processos, para a criação de novas CoPs interorganizacionais.

1.4 JUSTIFICATIVA

Nas organizações, atualmente, a rede de relacionamentos é de vital importância e uma rede deste tipo pode ser estudada a partir da CoP-GP que já está tendo resultados.

A abordagem diferenciada desta tecnologia de gestão, utilizando a questão do modelamento de processos *versus* a abordagem clássica descritiva das atividades, geralmente utilizada nos trabalhos acadêmicos, reforça o alinhamento com a linha de pesquisa de Tecnologia e Desenvolvimento, na qual está inserido este estudo, que busca o desenvolvimento, mas também a adequação de novas tecnologias na “melhoria das condições de trabalho da população” (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ, 2009).

Profissionalmente tal estudo permitiu a aquisição de conhecimentos e sua aplicação adaptada à cultura organizacional, além de desenvolver habilidades gerenciais como, por exemplo, condução de reuniões, alinhamento de vocabulário ao público externo, ampliando a competitividade individual.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cerro, Bervian e Silva (2007, p. 60) “na pesquisa aplicada, o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”. A pesquisa aplicada pretende transformar em ação concreta os resultados de seu trabalho. A pesquisa desenvolvida neste trabalho, conforme descrição dos autores acima se enquadra como, então como científica aplicada.

Marconi e Lakatos (2002, p. 90) destacam que a observação participante consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou o grupo, sendo uma de suas formas a observação participante natural, quando o observador pertenc-

ce à mesma comunidade ou grupo que investiga. Esta pesquisa usufruiu desta técnica uma vez que um membro da Coordenação da CoP-GP é quem relata este estudo.

Ainda, conforme descrito por Gil (2002, p. 42), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, fenômeno ou problema, ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Esta foi, então, uma pesquisa descritiva, qualitativa e de campo. O método foi um estudo de caso, cuja coleta de dados se deu via observação participante com protocolo de observação e questionários em um processo de triangulação.

Todo o procedimento metodológico encontra-se descrito no Capítulo 4 deste estudo.

1.6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir de conceitos pertencentes aos modelos teóricos de CoP, em especial de Wenger (1991), identifica-se como elementos da vivência de uma comunidade real podem contribuir para a consolidação de uma comunidade interorganizacional e a consecução do seu objetivo principal: a intensificação da aprendizagem e a disseminação do conhecimento entre os seus membros.

Os períodos de evolução dos conceitos de CoP, conforme descrito por Cox (2005), indicam modificações substanciais no quadro teórico que embasa as comunidades de prática, são apresentados.

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. Avançar-se-á nestes conceitos, portanto, tendo como objeto uma CoP diferenciada, interorganizacional.

Foram utilizados, ainda, os conceitos de Gestão de Processos para descrever o domínio na qual a CoP-GP se enquadra e possibilitar o seu modelamento, fundamentados em Vernadat (1996a), Davenport (1994) e Hammer (2001).

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho compõe-se de sete partes, com seis capítulos, sendo;

- a) Parte 1 – Capítulo introdutório;
- b) Parte 2 – Embasamento Teórico: Capítulos 2 e 3;
- c) Parte 3 – Procedimentos Metodológicos: Capítulo 4;
- d) Parte 4 – Resultados e Análises: Capítulo 5;
- e) Parte 5 – Considerações Finais: Capítulo 6;
- f) Parte 6 – Apêndices;
- g) Parte 7 – Anexo.

O Capítulo 1, introdutório deste trabalho, estabelece seu tema central, definindo-se o problema e as premissas, os objetivos propostos, a justificativa de execução do mesmo e a metodologia de pesquisa adotada.

Nos Capítulos 2 e 3, foram tratados os conceitos de Comunidades de Prática e de Gestão por Processos, bem como foram tratados os temas de modelagem de processos e organização por processos, buscando-se a fundamentação teórica, mas também uma revisão da literatura no tema.

Escolheu-se a abordagem por processos, pois, existe real concordância nos estudos administrativos, que a partir desta há uma maior facilitação ao ambiente de inovação e melhoria empresarial.

No Capítulo 4, abordam-se os procedimentos metodológicos adotados na condução deste trabalho. Apresentam-se, os dados coletados a partir da atividade de pesquisa, dos questionários e das entrevistas com os diferentes membros pertencentes à comunidade em questão.

No Capítulo 5 são apresentadas as análises dos dados coletados e seus resultados. Neste capítulo apresenta-se o sistema de processos modelando-se as atividades pertencentes à Comunidade de Prática de Gestão por Processos, objeto de estudo deste trabalho, utilizando-se como premissas os conceitos teóricos de Comunidade de Prática enfocados no Capítulo 02, em correlação às fases do processo de criação do conhecimento organizacional e suas condições capacitadoras.

As considerações finais do trabalho são apresentadas no Capítulo 6, seguido das Referências utilizadas para a fundamentação teórica do mesmo, Apêndices e Anexo.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE COMUNIDADES DE PRÁTICA

Este capítulo apresenta os conceitos envolvidos no quadro teórico de Comunidades de Prática (CoP), suas funções, objetivos, forma de funcionamento, desenvolvimento e manutenção.

Conforme descrito por Kimble (2006) este quadro teórico fornece uma descrição sociocultural, útil ao processo de criação e reprodução de conhecimento, com uma estrutura que pode ser aplicada tanto ao ambiente de negócios, quanto na aprendizagem social aplicável a grupos, apoiada na teoria construtivista de criação do conhecimento.

O quadro teórico que envolve Comunidades de Prática mudou ao longo do tempo, criando perspectivas diferentes para o conceito. Esta abordagem retrata a evolução do conceito de CoP durante três períodos-chave, da sua concepção ao seu desenvolvimento, elaborada por Kimble (2006) com base em Lave e Wenger (1991), Wenger (1998), Wenger, Mcdermott e Snyder, (2002) e por Cox (2005) com base em Lave e Wenger (1991), Brown e Duguid (2000c), Wenger (1998) e Wenger *et al.* (2002).

Neste capítulo serão descritas, ainda, as etapas compreendidas no ciclo de vida de uma CoP, alguns papéis dos participantes, a importância da CoP no contexto organizacional e um retrato do que seria uma CoP interorganizacional. Arremata-se o capítulo com um quadro conceitual de Sato (2008) e considerações específicas deste estudo.

2.1 O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO

Para Kimble (2006), corroborado em Sato (2008), o primeiro período que envolve os conceitos de Comunidades de Prática está compreendido entre os anos de 1991 a 1995, e corresponde à origem do conceito de CoPs, dado por um grupo interdisciplinar de pesquisadores do Institute for Research on Learning (IRL) da Xerox Palo Alto Research Center (PARC), que procuravam um modelo alternativo ao modelo comportamental de aprendizagem.

Os textos relevantes para a análise de Kimble (2006) foram de Lave e Wenger de 1991, denominado *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*² e de John Seely Brown e Paul Duguid, também de 1991, *Organizational Learning and Community of Practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation*³. Neste contexto é elaborado o conceito de aprendizagem situada e participação periférica legitimada (PPL).

O segundo período que envolve Comunidades de Prática, conforme descrito por Kimble (2006) é compreendido pelos anos de 1996 a 1999, também denominado de período intermediário e corresponde ao momento onde, com maior profundidade, são tratados os aspectos da prática: negociação de significados, noção de comunidade, aprendizagem, fronteiras e localidade, introduzindo ideias novas como a noção de dualidade e abandonando outras como PPL.

O principal trabalho produzido para o segundo período, que retrata os conceitos de CoPs foi denominado de *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*⁴ de Wenger (1998), segundo Kimble (2006).

O terceiro período que envolve Comunidades de Prática é posterior a 2000 e também denominado de período tardio e corresponde ao momento onde a abordagem é mais prescritiva, concentrando esforços em tornar a teoria das CoPs mais acessível e aplicável nas organizações (KIMBLE, 2006). Neste período, são definidos os elementos estruturais, os níveis de participação, os estágios de desenvolvimento e a coordenação para dar coerência às suas prescrições. O principal trabalho deste período é a obra *Cultivating Communities of Practice*⁵ de Wenger (2002).

² *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation – Aprendizagem Situada: Participação Periférica Legitimada.*

³ *Organizational Learning and Community of Practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation – Aprendizagem Organizacional e Comunidade de Prática: a partir de uma visão unificada do trabalho, aprendizagem e inovação.*

⁴ *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity – Comunidades de Prática: Aprendizagem, Significado e Identidade.*

⁵ *Cultivating Communities of Practice – Cultivando Comunidades de Prática.*

2.1.1 Primeiro Período: Conceitos e Desenvolvimento

Conforme descrito na seção 2.1, no primeiro período são tratados os conceitos de PPL e aprendizagem situada. Estes conceitos serão apresentados no decorrer desta seção.

2.1.1.1 Aprendizagem situada

Sato (2008, p. 16) descreve, com base em Wenger (1991), que “a aprendizagem situada é considerada um aspecto integral e inseparável da prática social”, uma vez que exige a interdependência de relações entre o agente e o mundo, a atividade, a significação, a cognição, a aprendizagem e o saber.

Esta interdependência cria um sistema de relações que nasce se reproduz e se desenvolve dentro de comunidades sociais, como parte de um sistema de relações entre pessoas. A pessoa define e ao mesmo tempo é definida por esse sistema de relações, estando condicionada às possibilidades oferecidas pelo sistema (SATO, 2008, p. 16-17, tradução livre⁶).

O processo de aprendizagem é encarado como um curso contínuo, ao longo do tempo, produzindo significados negociados e renegociados a partir da participação, tanto na comunidade quanto na prática. A aprendizagem que ocorre é baseada em uma determinada atividade realizada em uma determinada comunidade, por conseguinte, o que os participantes aprendem na comunidade pode apenas ser considerado como válida dentro dessa comunidade (BROWN; DUGUID, 1991).

2.1.1.2 Participação Periférica Legitimada

Uma vez que, a aprendizagem situada ocorre por meio de processos de participação periférica legitimada (PPL), onde os iniciantes tornam-se membros competentes de uma comunidade de prática, a maneira pela qual a legitimidade da partici-

⁶ Tradução livre de AZEVEDO, Hilton. **Notas de aula**. 2008. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia – Mestrado em Tecnologia. Disciplina Teoria Social da Aprendizagem.

pação é trabalhada é uma característica que define as maneiras de pertencer (SATO, 2008, p. 17 – tradução livre de AZEVEDO, 2008).

Assim, a legitimidade da participação não é somente uma condição para a aprendizagem, mas o conteúdo da aprendizagem, que ocorre aprendendo-se em como pertencer e participar de uma comunidade (a participação é legitimada pela aprendizagem da prática da comunidade). O grau de participação está ligado à maneira pela qual o participante se envolve em uma das atividades (SATO, 2008, p. 17 – tradução livre de AZEVEDO, 2008).

A qualidade periférica da participação sugere que existam diversas maneiras de participar, que correspondem a níveis diferentes de engajamento. Estas mudanças nos níveis de engajamento constituem trajetórias de aprendizagem, identidades e formas de pertencimento (SATO, 2008, p. 18 – tradução livre de AZEVEDO, 2008).

Segundo Sato (2008) o conceito de PPL torna-se complexo, uma vez que permite a um membro da comunidade, uma participação intensa na periferia, podendo assumir graus diferentes de engajamento e de formas diversas de burilar a legitimidade caracterizando diferentes maneiras de pertencer, além do aspecto envolvendo relações de poder.

Por exemplo, no caso de um participante periférico que introduza uma prática inovadora na comunidade, este pode assumir uma posição de poder, tendo uma participação mais intensa quando esta prática começar a ser adotada. Por outro lado, os participantes que detém poder na comunidade podem bloquear esta participação. Além de que um participante periférico legítimo pode ser também um eixo de articulação entre comunidades. Se a articulação é exitosa, ela pode se tornar fonte de poder, e alguns membros podem querer bloquear essa articulação (WENGER, 1991). Se por outro lado, qualquer legitimidade ou perifericidade é negada, a aprendizagem será muito mais difícil (BROWN; DUGUID, 1991, p. 50).

2.1.1.3 Conceituando CoP no primeiro período

Segundo Lave e Wenger (1991, p. 98) uma CoP é “um conjunto de relações entre pessoas, atividades e o mundo, ao longo do tempo e no espaço, podendo se entrelaçar com outras CoPs”.

Ou seja, uma CoP é uma condição intrínseca para a existência do conhecimento, não somente porque fornece o suporte interpretativo necessário para compreender sua herança, mas também porque a prática, com sua estrutura social, suas relações de poder, suas condições de legitimidade, definem as condições de aprendizagem (LAVE; WENGER, 1991).

Kimble (2006) afirma que as CoPs existem independentemente da formalização do/de mundo das organizações e são conduzidas por suas próprias necessidades internas, ou seja, possuem características como: informalidade, caráter emergente, aprendizagem como ponto focal e natureza social da aprendizagem.

Sato (2008, p. 20) descreve que para Lave e Wenger (1991), o desenvolvimento de identidades é importante para uma CoP, porque implica na aprendizagem da prática da comunidade “como relações vivas, a longo termo, entre pessoas, sua posição/lugar e sua participação nas comunidades de prática”.

Ao ligar participação e significado na comunidade, Lave e Wenger (1991), posicionam as CoPs para além de um simples fórum de aprendizagem, ou seja, a relação de pertencer a uma comunidade confere aos membros sua identidade social. Mesmo que a aprendizagem situada coloque em evidência a prática social, nos processos de PPL, as duas dinâmicas ocorrem: (i) o desenvolvimento de identidades na prática e (ii) a reprodução e a transformação de CoPs.

As CoPs dependem também do pertencimento (*membership*) porque uma condição de pertencimento a uma comunidade é a aprendizagem de sua prática. A própria existência, a reprodução e a transformação de uma CoP dependem da aprendizagem e da prática. Outro aspecto importante da aprendizagem é que ela é dinâmica. À medida que um membro da comunidade aprende sua prática, ele desenvolve sua identidade e muda seu pertencimento, descrevendo uma trajetória na comunidade (SATO, 2008).

Em uma comunidade de prática as relações implicam vários princípios como poder, prazer, competição, colaboração, desejo, economia ou utilitarismo.

2.1.2 Segundo Período: Conceitos e Desenvolvimento

No segundo período são tratados os conceitos de: negociação de significados, noção de comunidade, aprendizagem, fronteiras e localidade. Estes conceitos serão apresentados no decorrer desta seção.

2.1.2.1 A prática no Segundo Período

A prática em uma CoP é, segundo Wenger (1998), a fonte de coerência de uma Comunidade, e o resultado da aprendizagem coletiva. Está ligada à busca de um empreendimento comum e às relações sociais estabelecidas nessa busca, a partir das quais as pessoas interagem, estabelecendo relações entre si e com o mundo. O refino das práticas de acordo com as mudanças das pessoas e do mundo é como se aprende. Esta aprendizagem coletiva dá nascimento **às práticas** que são propriedade de certas comunidades que se criam na busca contínua de um empreendimento compartilhado. Essas comunidades são as comunidades de prática.

A prática inclui a linguagem, as ferramentas, os documentos, as imagens, os símbolos, os papéis, os procedimentos, as relações implícitas, as convenções tácitas, as regras informais, as intuições, os sentidos subjacentes ou as visões de mundo compartilhadas (ANTONELLO; RUAS, 2005, p. 43).

2.1.2.2 A identidade

No processo de construção de identidade de um indivíduo, ele negocia a significação das experiências que vive nas comunidades, ou seja a ligação entre identidade e prática é profunda.

O desenvolvimento de uma prática requer a formação de uma comunidade. Para formar uma comunidade, os indivíduos devem se engajar e se reconhecer mutuamente, enquanto participantes. Como consequência, a prática leva a negociação das maneiras de ser de uma pessoa em um contexto dado. Nesse sentido, a formação de uma comunidade é também a negociação de identidades.

Wenger (1998) considera a identidade como uma experiência negociada. Quando um membro de uma comunidade se engaja em uma prática, ele vive certas experiências de participação e ao mesmo tempo, desenvolve uma imagem de si próprio e dos outros membros que constroem uma imagem dele.

A **identidade** é constituída por esse processo de interação entre as experiências vividas por um membro e aquilo que foi reificado das experiências dos outros (ou mesmo de suas próprias experiências).

O pertencimento a uma comunidade não constitui a identidade de um membro por um *status* oficial, mas, sobretudo pela competência que tal pertencimento implica. Um membro integral de uma comunidade age de maneira competente, sabe como se engajar com os outros membros, compreende o que os outros membros fazem porque ele compreende o empreendimento comum e ele sabe utilizar o repertório compartilhado da comunidade (WENGER, 1998).

A identidade é dinâmica e ela é negociada e renegociada ao longo da vida de uma pessoa. Passando por uma sucessão de maneiras de participação, a identidade de uma pessoa forma uma trajetória. Aqui, trajetória não significa um caminho canônico, pré-estabelecido que deve ser seguido. Ela representa o movimento contínuo de uma pessoa através e dentro de comunidades.

As trajetórias religam o passado, o presente e o porvir e, desta maneira, fornecem um quadro para determinar o que é significativo e deve ser aprendido e considerado na constituição da identidade (SATO, 2008. p. 32-33).

Wenger (1998) traça um paralelo entre a prática e a identidade, afirmando que a formação de uma comunidade de prática é também uma negociação de identidades. O Quadro 1 representa este paralelo entre prática e identidade.

Prática Como...	Identidade Como...
Negociação de Significados (participação e reificação)	Experiência negociada de si próprio (participação e reificação)
Comunidade...	Tornar-se membro de...
Histórias compartilhadas de aprendizagem	Trajectoria de aprendizagem
Fronteiras de territórios	Nexus (conexões) de multipertencimento
Constelações	Pertencimentos definidos globalmente, mas

Quadro 1 – Paralelos entre prática e Identidade
Fonte: Adaptado de Kimieck (2002).

As pessoas pertencem a várias comunidades. Em algumas, a participação é integral, em outras, mais periférica. Algumas são mais importantes para a definição da identidade daquela pessoa do que outras. De qualquer maneira, a participação em cada comunidade contribui para a formação da identidade (SATO, 2008, p. 33 – tradução livre de AZEVEDO, 2008).

Inferindo-se, com base em Sato (2008), pertencer a várias comunidades (pluripertencimento) leva a uma identidade multifacetada, ressalta-se que não significa ter diferentes identidades e sim utilizar-se dos múltiplos aspectos da mesma identidade, utilizando-se de suas facetas diferenciadas para atuar na comunidade (SATO, 2008). Cada aspecto ou faceta são interdependentes, formando um sistema único, articulando as diferentes trajetórias percorridas pela pessoa nas várias comunidades (SATO, 2008).

As diferentes facetas de uma identidade devem se congregar compondo a unicidade individual. Diferentes maneiras de participar e pertencer geram conflitos na forma de atuação do indivíduo, o que leva a uma necessidade de assimilá-los para, conduzir a um desenvolvimento. Desta forma a identidade reflete o pluripertencimento (SATO, 2008 *apud* AZEVEDO, 2008).

As práticas não são exclusividade de uma só comunidade, podendo permear constelações de comunidades, fazendo com que a identidade num determinado local não seja necessariamente única. O indivíduo no intuito de se localizar dentro de um contexto, pode se engajar em uma ou mais comunidades de seu domínio de atuação. Este engajamento pode não refletir um envolvimento natural voltado a um

empreendimento comum e sim uma necessidade de verificar como sua atuação impacta num contexto global (SATO, 2008 *apud* AZEVEDO, 2008).

Conforme Sato (2008, p. 18 – tradução livre de AZEVEDO, 2008), “a identidade não se trata de um traço do caráter, uma etiqueta ou um papel na sociedade; ela é formada pelas experiências vividas socialmente nas comunidades”. Experiências, estas, carregadas de negociação de significados, de aprendizagem, de reconciliação entre várias práticas e da interação entre local e global.

2.1.2.3 Conceituando CoP no segundo período

O Segundo período não tem uma definição precisa de CoP, mas vários de seus aspectos são explorados tais como: empreendimento comum, repertório compartilhado, engajamento mútuo e aprendizagem.

Uma vez que as comunidades de prática alinham interesses e competências ao redor de práticas compartilhadas, realizar tarefas complexas torna-se mais fácil. Wenger denomina este processo de aprendizado social. Para o autor, o mais importante sobre aprendizado, sobre a natureza do conhecimento, do ato de saber e das pessoas que sabem, “pode ser resumido em quatro premissas: 1) somos seres sociais, (2) conhecimento é uma competência para empreendimentos de valor, (3) saber é participar destes empreendimentos – engajamento ativo no mundo – e, (4) significado – ou habilidade de ter experiências no mundo e participar dele com sentido de significação – é o que o aprendizado produz” (WENGER, 1998, p. 4).

Na figura 1 observam-se elementos cruciais das comunidades de prática e o aparecimento da questão da criação do conhecimento novo via a experimentação.

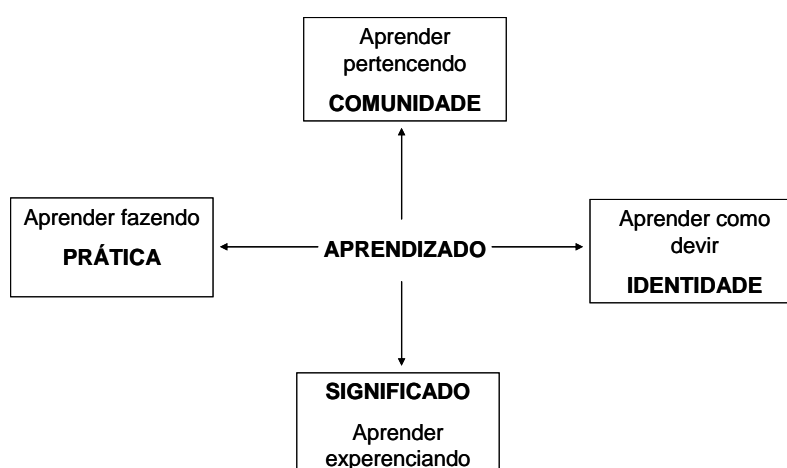


Figura 1 – Componentes de uma Teoria Social do Aprendizado

Fonte: Adaptado por Bolzani (2004) de Wenger (1998, p. 6) e Wenger *et al.* (2002).

Wenger (1998) ressalta que as CoPs não são um agregado de pessoas comuns, este termo não é sinônimo de time, grupo ou rede. Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002), a CoP difere de outras estruturas, seja pelo objetivo que une seus participantes, pela forma de como interagem e pela aplicação que fazem dos conhecimentos compartilhados. Conforme descrito no Quadro 2, seguem as características de cada tipo de agregação social.

	Objetivo	Participação	Comum	Duração
Comunidades de Prática	Desenvolver as competências dos participantes e gerar conhecimento	Participantes se auto selecionam	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Enquanto houver interesse na manutenção
Grupos de Trabalho Formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço	Qualquer um que se apresente ao líder do grupo	Requisitos de trabalho e de metas comuns	Até a próxima reorganização
Equipes	Realizar determinada tarefa	Os participantes são escolhidos pelos gerentes	As metas e pontos importantes do projeto	Até o final do projeto
Redes Informais	Coletar e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecidos do ambiente de trabalho	Necessidades mútuas	Enquanto houver um motivo para manterem contato

Quadro 2– Comparativo entre CoP e demais estruturas organizacionais.

Fonte: Wenger e Snyder (2000, p. 142 – tradução nossa).

Em essência, Kimble (2006) afirma que neste período o principal autor é Wenger e este argumenta que as CoP surgem da necessidade de realizar objetivos particulares específicos, embora como antes Wenger continua a vê-las como sistemas auto-organizados bem como auto geridas. Para Kimble (2006), Wenger (1998), continua a visualizar as CoPs como no período anterior, como entidades auto-organizáveis em sistemas, refletindo como os membros desenvolvem práticas que são a sua própria resposta às influências externas, sem imposições e que produzem a prática.

2.1. 2.4 Negociação de significados

A negociação de significados em uma comunidade de prática produz a relação entre prática e comunidade, segundo Wenger (1998), apresentando as seguintes dimensões: engajamento mútuo, empreendimento comum e repertório compartilhado.

As três dimensões da (noção de) comunidade e conseqüentemente da prática que compõe a negociação de significado, que é um processo de interação entre participação e reificação, encontram-se ilustradas na Figura 2.



Figura 2 – Dimensões da prática de uma CoP
 Fonte: Adaptado por Bolzani (2004) de Wenger (1998, p. 73).

- a) o engajamento mútuo: dá o sentido às CoPs e cria os laços entre os participantes, uma vez que é neste meio que se desenvolve a prática, ou seja, é porque os participantes se engajam em ações que eles negociam a significação e que se define o pertencimento;
- b) o empreendimento comum e negociado: contribui para forjar a coerência e a coesão da comunidade de prática porque ele é o resultado de um processo coletivo de negociação, definido pelos seus participantes ao longo do desenvolvimento, criando uma relação de responsabilidade mútua. Ele reflete a complexidade da prática da comunidade já que implica aspectos instrumentais, pessoais e interpessoais. O empreendimento é comum não por que seja desprovido de desacordos ou por que os participantes têm as mesmas crenças; mas porque ele é negociado de maneira comum. A negociação do empreendimento comum cria relações de responsabilidade entre os membros da comunidade;
- c) repertório compartilhado: um repertório compartilhado contribui para a coerência da comunidade, uma vez que sua busca cria recursos para a negociação de significados. Esses recursos formam o repertório compartilhado da prática de uma comunidade. Os elementos deste repertório são de natureza heterogênea, mas apresentam uma característica comum: eles ganham em significado já que pertencem a uma prática.

2.1.2.5 Participação e reificação

Segundo Wenger (1998), a negociação de significados implica dois processos complementares, interdependentes e que se constituem mutuamente, a participação e a reificação, conforme representado na Figura 3:

- a) a participação: que está ligada ao pertencimento às comunidades sociais que desempenham um papel crucial na criação de conhecimento;

- b) a reificação: que é um processo no qual a comunidade explicita sua experiência, tendo uma importância especial para as interações com os limites da comunidade.



Figura 3– Participação e Reificação
Fonte: Adaptado de Wenger (1998, p. 63).

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.

Sato (2008) coloca que a compreensão da prática, que passa pela compreensão da sua dimensão temporal e seu desenvolvimento, toma tempo, sendo necessário mais que a passagem deste para constituir uma comunidade de prática. Ou seja, a manutenção de um engajamento mútuo deve ser suficiente para continuar um empreendimento negociado a fim de compartilhar uma aprendizagem significativa. “Nessa perspectiva, a evolução da prática pode ser considerada como um conjunto de histórias de compartilhamento de aprendizagem” (SATO, 2008 *apud* AZEVEDO, 2008 p.24).

As histórias compartilhadas dentro de uma Comunidade de Prática envolvem a participação e reificação, processos que se entrelaçam e se afetam ao longo do

tempo, levando a um aprendizado comum, em uma experiência tanto individual quanto coletiva.

Os processos de participação e reificação são fundamentais para a continuidade e/ou descontinuidade na prática de uma Comunidade, uma vez que de uma forma dinâmica membros abandonam a comunidade e novatos se integram podendo introduzir novos artefatos, que podem resultar em descontinuidades na prática. Neste sentido a prática se modifica permanentemente conforme processos ocorridos dentro da comunidade gerando aprendizagem, evolução de engajamento, empreendimento comum e desenvolvimento de repertório compartilhado (SATO, 2008 *apud* AZEVEDO, 2008).

A aprendizagem faz a prática evoluir e a prática representa a história dessa aprendizagem. Em consequência, uma comunidade de prática tem um ciclo de vida que depende de impulsos dados pela aprendizagem. As comunidades se formam, se desenvolvem, evoluem e se dispersam segundo as características do processo de aprendizagem (WENGER, 1998).

2.1.2.6 Fronteiras

Sato (2008) afirma que como as práticas de diferentes comunidades podem se conectar, e artefatos e aprendizagem podem ser compartilhados as comunidades podem se inter-relacionar no espaço. Estas ligações entre as comunidades asseguram sua continuidade. O limite entre uma comunidade e outra constitui a sua fronteira que estabelece a descontinuidade entre as comunidades. Outra forma de descontinuidade se constitui das formas de participação que também podem surgir do processo de reificação.

A negociação de significados, por meio da interação entre participação e reificação, cria fronteiras e ligações. Mas a negociação de significados não é o único aspecto da prática. A própria noção de comunidade cria fronteiras e ligações. Em um encontro de fronteiras de comunidades (ex. reunião, visita, equipes), o engajamento mútuo dos membros das diferentes comunidades constrói relações. A manutenção da ligação torna-se parte do empreendimento comum das comunidades implicadas e

o repertório compartilhado de cada comunidade inclui elementos para manter a ligação entre as comunidades (SATO, 2008).

2.1.2.7 Localidade

As comunidades de prática se conectam no espaço por meio de suas práticas e da aprendizagem, formando relações (de localidade) entre as constelações de comunidade (SATO, 2008 *apud* AZEVEDO, 2008). Segundo Sato (2008), a aprendizagem determina as relações de localidade de uma Comunidade imersas em uma constelação de comunidades.

2.1.3 Terceiro Período: Conceitos e Desenvolvimento

No terceiro período, são aprofundados os conceitos de: níveis de participação, dos estágios de desenvolvimento e da coordenação.

Segundo Wenger (1998) corroborado em Sato (2008), o laço informal entre os membros de uma CoP se forma, quando o membro percebe o valor do que ele aprende, quando ele conhece outras pessoas que o compreendem e desta forma passa a sentir-se parte de um grupo interessante.

As comunidades de prática apoiam-se em três elementos sinérgicos: o **domínio** de conhecimento, o compartilhamento das **práticas** advindas deste conhecimento em um ambiente caracterizado como a **comunidade** (COMARELLA; STRAUHS, 2006). Nas comunidades de prática o aprendizado é o ponto focal, que se materializa em uma **comunidade**, no aprender pertencendo, em uma **prática**, no aprender fazendo sob um domínio específico.

Assim Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 27) afirmam que embora as Comunidades de Prática possam assumir muitas formas “[...] todas têm uma estrutura básica [...] uma combinação única de três elementos fundamentais”: (i) o domínio do conhecimento, (ii) uma noção de comunidade e (iii) uma prática.

2.1.3.1 O Domínio e a Comunidade

Segundo Sato (2008), o domínio consiste no motivo de interesse dos membros em uma comunidade, ou seja, é por meio do domínio que se cria o contexto para que os membros possam se identificar e desenvolver práticas.

Um domínio bem definido confere à comunidade uma legitimidade em relação àqueles que estão implicados (membros, padrinhos, etc.). É o domínio que atrai e mantém os membros, em outras palavras, o domínio é a razão de ser da comunidade (SATO, 2008, p. 18 – tradução livre de AZEVEDO, 2008).

As relações de respeito e confiança estabelecidas na comunidade possibilitam o compartilhamento de ideias, a abertura para o novo encoraja a demonstração de ignorância sobre determinados temas, ou seja, conforme Sato (2008), “o elemento comunidade”, é importante porque aprender é tanto uma questão de pertencimento quanto um processo intelectual”.

À medida que o membro participa da comunidade, vai em sua trajetória, desempenhando papéis, criando uma forma de ser identificado dentro deste domínio, desenvolvendo desta forma sua identidade.

2.1.3.2 A Prática no terceiro período

Em uma comunidade, a prática é formada e definida socialmente, pelos elementos comuns, sendo desenvolvida e mantida dentro do meio, pelos membros que a compartilham. As regras compartilhadas criam a base da comunicação e ação para resolução de problemas.

A prática contém a linguagem, os procedimentos, documentos, formas de ação, ferramentas, enfim um conjunto que forma o quadro teórico do domínio, permitindo desta forma que os membros negociem sua participação na comunidade.

2.1.3.3 Conceituando CoP no Terceiro Período

Segundo Sato (2008, p.25), os elementos estruturais das CoPs formam um modelo de interação que podem auxiliar na constituição de uma Comunidade de Prática. “Com o modelo, os membros podem visualizar um contexto geral do que deve ser feito para desenvolver a comunidade e ver se os elementos estão equilibrados”.

As formas e intensidade de participação divergem dos membros que são nucleares e periféricos. Conforme Sato (2008, p. 40):

O núcleo é composto de poucos membros (de 10 a 15 % do total de membros) que participam de maneira ativa nas discussões do fórum público da comunidade. O núcleo assume a responsabilidade dos projetos da comunidade, identifica os temas que devem ser tratados e faz avançar o andamento da aprendizagem da comunidade. Os membros no núcleo dirigem a comunidade. O grupo de membros ativos implica em 15 a 20% dos membros da comunidade. Os membros ativos participam com menor frequência e intensidade nas atividades da comunidade. Os membros periféricos são os mais numerosos, eles participam raramente e preferem observar as interações entre os membros ativos e os do núcleo. Existem também exteriores que podem, sob certas circunstâncias, tornarem-se membros.

Segundo Silva (2004), as comunidades de prática abarcam múltiplos níveis de participação, pelo fato de que o envolvimento pode produzir aprendizagem de diferentes formas. A figura 4 ilustra os níveis de participação em uma CoP.

As categorias de pertencimento e participação, conforme descrito por Silva (2004), adaptado de Wenger (1998, p. 168) incluem:

- a) Grupo nuclear: um pequeno grupo no qual a paixão e o engajamento energizam a comunidade;
- b) Adesão completa: membros que são reconhecidos como praticantes e definem a comunidade.
- c) Participação periférica: pessoas que pertencem a comunidade, mas com menos engajamento e autoridade talvez pelo fato de serem novatos ou por não terem muito compromisso pessoal com a prática



Figura 4 – Níveis de participação e atores em uma CoP

Fonte: Adaptado por Comarella, Azevedo e Strauhs (2008) das lâminas da palestra proferida por Etienne Wenger, no 2º workshop do TerraForum International KM Speaker Series, 7 de outubro de 2003, São Paulo.

Se em outros grupos, como as equipes ou os departamentos, a participação periférica está longe de ser desejada, nas CoPs ela é bastante importante. Os membros periféricos estão aprendendo a prática da comunidade. Se eles consagram mais esforço na aprendizagem eles podem participar de maneira mais freqüente e intensa.

2.2 CICLO DE VIDA DAS COPS

Gouvêa (2005) ressalta que CoPs devem ser tratadas como uma estrutura orgânica com características peculiares e com seu ciclo de vida. “Para que ocorra um ciclo de vida rico em conhecimento e recompensador para os participantes, um dos fatores essenciais é a existência de uma cultura favorável à disseminação e ao compartilhamento de conhecimento” (GOUVÊA, 2005, p. 47).

Para Wenger (*apud* WINKELLEN, 2003), as cinco fases típicas do ciclo de vida de desenvolvimento de uma CoP são: (i) Potencial ou Inicial, (ii) Crescimento ou Coalisão, (iii) Maturação, (iv) Sustentação ou Manutenção e (v) Transformação, conforme ilustra a Figura 5.

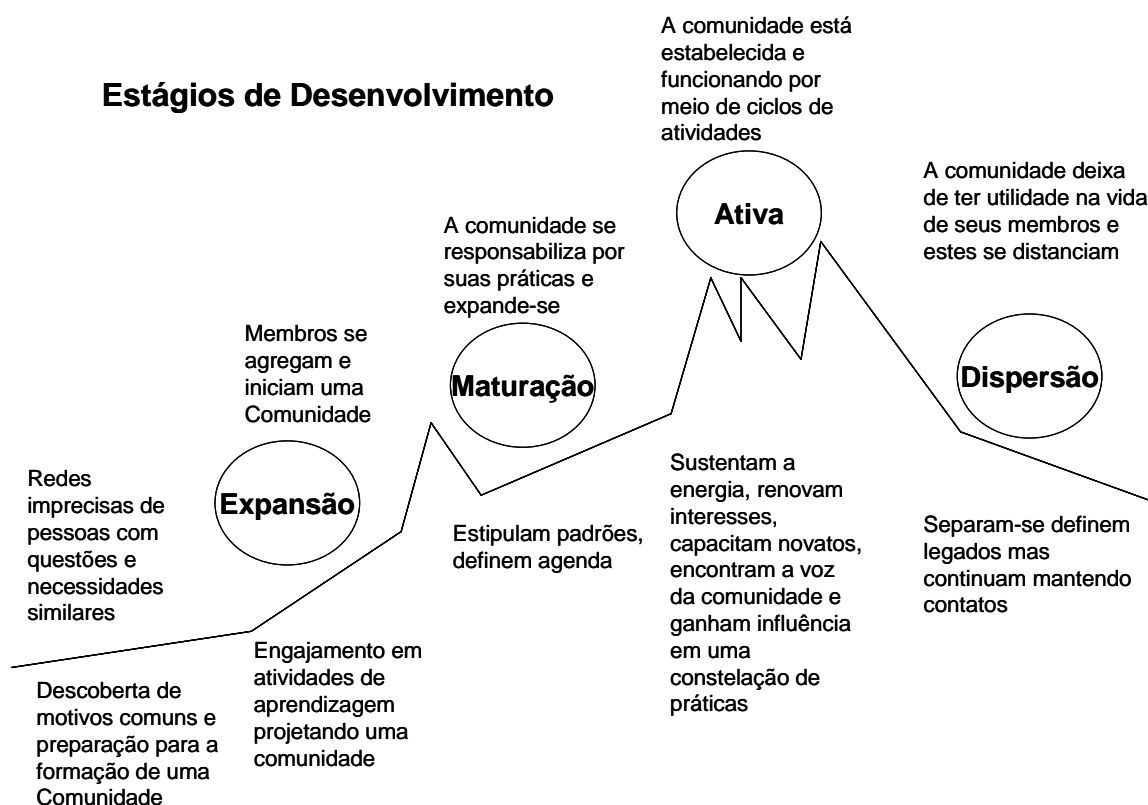


Figura 5– Estágios Típicos de Desenvolvimento de uma CoP
Fonte: Adaptado por Kimieck (2002), de Wenger e McDermott (1999).

Sato (2008, p. 42) descreve que:

de maneira geral as comunidades começam como redes informais de pessoas que têm o potencial para se conectar. À medida que as conexões se reforçam, a comunidade funde-se. Uma vez estabelecida, ela começa a amadurecer. Ela conta progressivamente com mais membros e o conhecimento compartilhado pelos membros torna-se profundo. Madura, a comunidade atinge um estado de manutenção onde uma alternância de altos e baixos na atividade se sucedem. Neste estado o conhecimento e a prática da comunidade são mantidos, compartilhados e desenvolvidos. A partir deste ponto a comunidade pode se transformar: desaparecer, dividir-se em várias subcomunidades, etc.

O modelo de estágios de desenvolvimento representa a evolução de uma comunidade típica, isso dito, certas comunidades podem se desenvolver de maneira diferente, por exemplo, uma subcomunidade que se coliga em uma comunidade em transformação. Segundo Sato (2008) os estágios de desenvolvimento podem ser experimentados de forma diversa pelas comunidades, pode avançar-se rapidamente em um estágio e mais lentamente em outro.

2.3 PAPÉIS DOS PARTICIPANTES DAS COPS

Dentre os papéis a serem alocados aos participantes de uma Comunidade de Prática, além de membro propriamente dito, alguns são considerados fundamentais para Neves (2001) e Wenger (2003): coordenador, moderador/mediador, suporte técnico e especialista (*expert*). Outros papéis, no entanto, tem a existência facultativa: bibliotecário e facilitador de conhecimento (*knowledge brokers*). O Quadro 3 apresenta uma descrição de alguns papéis inseridos em uma CoP.

Papéis	Descrição
Coordenador	Liderar a comunidade e estimular o crescimento da mesma. Normalmente este papel não é atribuído ao maior especialista no assunto, devido à necessidade de tempo para se envolver na criação de comunidade, mas, é importante que ele conheça o domínio da mesma.
Moderador ou Mediador	Manter o ritmo da comunidade, sabendo o momento certo para estimular seus membros a participar, proporcionando interação entre as pessoas. O seu perfil envolve não só o domínio sobre os temas e o conhecimento do ambiente em que a comunidade vai interagir, mas também habilidades interpessoais e de negociação. Em alguns casos, também desempenha o papel de coordenador.
Suporte Técnico	Administrar a ferramenta na qual a comunidade se apoia para suas interações virtuais.
Especialista (expert ou perito)	Sua função é apoiar tecnicamente a comunidade. Sempre que possível, deve ser o iniciador das questões.
Bibliotecário	Responsável pelo repositório de documentos. Às vezes, o coordenador desempenha este papel, porém, em grandes comunidades, recomenda-se alocar mais pessoas.
Facilitador de Conhecimento (Knowledge Brokers)	Filtrar as perguntas e enviar para os especialistas no assunto. Assim cria um comprometimento maior com a resposta já que estes sabem que a pergunta é direcionada para eles, além de otimizar o tempo de resposta, visto que as questões mais básicas podem ser respondidas não necessariamente pelo especialista.

Quadro 3 – Papéis atribuídos aos membros de uma CoP
 Fonte: Adaptado de Neves (2001) por Gouvêa (2005).

Dentre estes, um papel de fundamental importância é o do coordenador, uma vez que este ajuda os demais participantes da CoP a se concentrar no domínio, a manter as relações e a desenvolver a prática. O coordenador, segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002) tem a função de:

- a) identificar temas importantes no domínio da comunidade;
- b) planejar e facilitar os eventos da comunidade;
- c) interligar os membros de maneira informal através das fronteiras da organização e fazer o agenciamento de artefatos;
- d) estimular o desenvolvimento dos membros;
- e) gerenciar fronteiras entre a comunidade e a organização (ex. equipes e departamentos);
- f) ajudar no desenvolvimento da prática (por exemplo ferramentas, métodos, bases de conhecimento);
- g) avaliar a saúde da comunidade e sua contribuição para o desenvolvimento dos membros e da organização.

Um coordenador eficaz, geralmente, é respeitado, conhece o domínio, mantém boas relações com os membros, é ávido em ajudar o desenvolvimento da prática da comunidade, comunica razoavelmente bem e é pessoalmente interessante para a direção da comunidade (SATO, 2008; WENGER *et al.* 2002;).

2.4 COPS E SUA IMPORTÂNCIA ORGANIZACIONAL

Comunidades de Prática são importantes para o funcionamento de qualquer organização, mas elas se tornam cruciais para aquelas que reconhecem conhecimento como um elemento essencial. O conhecimento é criado, compartilhado, organizado, revisado, no interior e entre as comunidades, mediante as interações em seu perímetro (WENGER, 1998).

Para Snyder e Briggs (2003, p. 7) as comunidades de prática são “o guardião do conhecimento ativo das organizações e da sociedade”. Elas funcionam como "sistemas de aprendizagem social", onde profissionais podem “ir” para resolver problemas, compartilhar ideias, estabelecer normas desenvolver ferramentas e relacionamentos com os pares e as partes interessadas.

Para Lesser e Prusak (1999), Wenger, McDermott e Snyder(2002) e Winke-len (2003), as CoPs agregam valor às organizações, de diversas formas:

- a) auxiliando a impulsionar estratégias;
- b) iniciando novos negócios;
- c) solucionando problemas rapidamente;
- d) compartilhando as melhores práticas;
- e) desenvolvendo habilidades profissionais;
- f) ajudando a recrutar e reter talentos;
- g) auxiliando a desenvolver relacionamentos mais fortes com clientes;
- h) reduzindo as barreiras culturais entre áreas funcionais e localidades distintas;
- i) melhorando o capital social da organização;
- j) servindo como fórum para apoio a decisões tomadas em consenso.

Para Almeida (2005,p.30), adaptado de Brown e Duguid (2002):

Nenhuma corporação consegue fazer com que todo o conhecimento envolvido em seus processos seja documentado de maneira formal. As práticas reais de trabalho estão repletas de improvisações tácitas, que os empregados que as desempenham teriam dificuldade em articular. Esse conhecimento tácito, muito difícil de ser formalizado, pode ser compartilhado com os outros colaboradores da organização durante o cafezinho ou no almoço e em qualquer tipo de bate-papo, formando um tipo de comunidade de prática.

No decorrer desse processo de socialização, os colaboradores desenvolvem uma combinação coletiva de conhecimentos práticos que qualquer um deles pode utilizar e que transcende os conhecimentos de qualquer membro isoladamente e a documentação da organização. Cada representante contribui para a combinação coletiva, baseando-se nos próprios pontos fortes que os outros reconhecem e confiam. As comunidades de prática são um mecanismo usado para facilitar a socialização de conhecimento, especialmente o tácito.

O conhecimento construído e gerido na ação, pela interação do conhecimento tácito entre indivíduos, se dá principalmente na observação, na imitação e na prática, acionados pela prática compartilhada (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001). Conexões significativas podem conduzir os indivíduos a estágios de criatividade muito maior do que poderiam alcançar sozinhos.

Segundo Wasko e Faraj (2000 *apud* ALMEIDA, 2005 p. 36), o conhecimento das organizações está embutido nas comunidades que existem dentro dela, pois o

conhecimento é “a prática social do saber”, que supera os indivíduos, pois é dependente do contexto, estando embutido nas comunidades. Sendo assim, o conhecimento é um bem coletivo, é mantido pela comunidade e sua troca não acontece por interesse próprio, mas pelo bem da comunidade. A troca de conhecimento acontece nas discussões e na colaboração em que todos os membros da comunidade podem participar de forma democrática.

As CoPs requerem um processo ativo de gestão para que se desenvolvam de forma estruturada e se mantenham ativas gerando benefícios específicos para toda organização.

Mesmo possuindo benefícios, existe a necessidade de avaliar os resultados efetivamente conseguidos com as CoPs. Como ressalta Teixeira Filho (2002), o retorno sobre o investimento nessas comunidades é polêmico e não deve ser encarado sob a ótica tradicional (GOUVÊA, 2005, p. 59-60).

Para Wenger e Snyder (2000) deve-se utilizar métodos não-tradicionais para mensurar o valor das CoPs, uma vez que estes são, quase sempre, demorados. A outra, é que os resultados, em geral, aparecem no trabalho de equipes e nas unidades de negócio, não nas próprias comunidades. A melhor forma de ponderar esse valor é ouvir as histórias dos participantes, as quais são capazes de esclarecer as relações complexas entre atividades, conhecimentos e desempenho. A solução para o enigma do valor das comunidades de prática é reunir sistematicamente evidências empíricas, uma vez que um esforço sistemático capta a diversidade e amplitude de atividades nas quais as comunidades estão envolvidas (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 22).

Teixeira Filho (2002 *apud* GOUVÊA, 2005) evidencia que os indicadores mais usados para mensuração das CoPs são: taxas de retenção de clientes, volume do registro de novas patentes e a criação de práticas inovadoras de trabalho.

Terra (2004) ressalta que devem ser evitadas atitudes radicais como as que afirmam que ingerências como as provocadas por monitoramentos ou avaliações podem levar ao aniquilamento das CoPs. Isolar a Comunidade do contexto organizacional, que exige constante avaliação, implica em restrições de financiamento e apoio, que podem interferir, estes sim, na maturidade das CoPs, por outro lado a medição de resultados, segundo Terra (2004), pode estimular o engajamento e o comprometimento dos membros, tornando-os mais ativos. A não integração e diálogo com a estrutura organizacional mais formal podem na maioria dos casos, dificultar a aquisição de recursos (tempo, dinheiro e infraestrutura) e apoio institucional

que são necessários para que elas se desenvolvam e adquiram um grau de maturidade necessário.

2.5 COP INTERORGANIZACIONAL: A EVOLUÇÃO DE UM CONCEITO

Conforme descrito por Juriado e Gustafsson (2007), a visão convencional pressupõe aquelas organizações em que seus membros voluntariamente criam CoPs com fronteiras permeáveis e estruturas estáveis. Por isto, as maiorias das pesquisas possuem dados focados em uma mesma organização, sejam públicas ou privadas. Estudos que analisam como a aprendizagem ocorre ao redor das fronteiras organizacionais, ou seja, nas relações interorganizacionais ou comunidades de prática externa, são poucos (DEWHURST; CEGARRA NAVARRO, 2004).

A aprendizagem em uma empresa é tradicionalmente vista como ocorrendo em três níveis inter-relacionados: individual, grupal e organizacional (HUBER, 1991). Mas ela também ocorre em um quarto nível, segundo Keka"Le e Viitala (2003), no interorganizacional ou de rede, representado por empresas ligadas por uma cadeia de valor em ou redes, aprendendo uns com os outros. Este seria o final do nível ontológico de criação do conhecimento apontado em Nonaka e Takeuchi (1997).

Com poucas e perceptíveis exceções, a investigação sobre a aprendizagem, até à data, também tem tendido a centrar-se em uma organização (HAMEL, 1991). No entanto, a experiência da aprendizagem mútua e partilhada entre os trabalhadores é uma condição prévia para a aprendizagem por parte das empresas, bem como pelas redes de organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento individual é gradualmente transformado em conhecimento organizacional por uma série de aspectos, alguns dos quais não são facilmente rastreáveis (PEMBERTOM; STONEHOUSE, 2000). No caso das comunidades de prática, os grupos de pessoas ligadas entre si por compartilharem conhecimentos e uma paixão maior informalmente, aprendem uns com os outros e organizam-se, comprometendo-se com um empreendimento comum a partir de um processo de auto-seleção (WENGER; SNYDER, 2000). Comunidades de prática são freqüentemente

encontrados dentro de uma unidade de negócio, mas elas também podem permear as fronteiras organizacionais.

Dentro das comunidades de prática, a aprendizagem é encarada como um engajamento reflexivo mediado pelo diálogo (CUNLIFFE, 2002). Ou seja, uma Comunidade de Prática é vista como um mecanismo para a reprodução do conhecimento existente, pelo envolvimento ativo com os outros em alguma forma de "prática".

Juriado e Gustafsson (2007) ampliam o âmbito de estudos de comunidades de prática para além das fronteiras de uma única organização, argumentando que, em uma grande parceria interorganizacional, as comunidades de prática podem ajudar a alcançar resultados favoráveis como: aprendizagem informal e transferência de conhecimentos, entre outros, uma vez que a comunidade está inserida nas práticas e relações.

O ambiente de inserção das comunidades de prática fomenta a inovação e novas oportunidades de negócio. Os mecanismos identificados pelos autores supramencionados, para cultivar uma cultura de comunidade e de compartilhamento de conhecimento foram: a criação de um ambiente de confiança promovendo o conhecimento; a competência dos participantes que partilham novas experiências sociais em um ambiente de diversão e excitação.

Segundo Winkelen (2003), o leque de motivos para se realizar uma aliança colaborativa entre organizações permeia três grandes categorias:

- 1) A necessidade de trabalhar com outros para atingir uma massa crítica para reduzir custos e melhorar o valor entregue aos clientes;
- 2) Co-especialização para permitir que cada um dos parceiros possa se concentrar nas suas próprias forças. Esta é muitas vezes a motivação para trabalhar com parceiros para desenvolver novos produtos ou para se deslocar para novos mercados;
- 3) Aprender com os parceiros para desenvolver conhecimentos que possam ser mais amplamente explorado no nível de indivíduo para as organizações.

A capacidade para a concretização destes objetivos depende da adequação e da eficácia da aliança, da forma colaborativa e dos processos adotados. Comuni-

dades de práticas são particularmente adequadas quando há um motivo para aprender em colaboração. Um exemplo de uma organização que utilizou comunidades de prática dentro de um processo estratégico de colaboração para a aprendizagem foi o Banco Mundial, que redefiniu o seu objetivo de abarcar, estabelecer e manter uma rede de relacionamentos colaborativos motivada pela partilha de conhecimentos (WINKELLEN, 2003).

Para Brown e Duguib (1991, p. 54) a importância da interação de comunidades separadas com visões de mundo independentes (embora inter-relacionadas), pode ser em parte responsável pelo carácter inovador das alianças entre empresas e pelas fontes de inovação que podem estar fora de uma organização entre os seus clientes e fornecedores. Comunidades emergentes deste tipo, que abrangem as fronteiras de uma organização, então, entram como membros independentes de uma aliança e não como membros de uma hierarquia rígida, trazendo alternativas e pontos de vista legítimos.

2.6 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

A síntese dos principais conceitos de CoPs e sua evolução, conforme descrito por Sato (2008), está representada no Quadro 4, sendo tomada como elemento conclusivo do capítulo.

(Continua)

Conceito de CoP	Primeiro Período	Segundo Período	Terceiro Período
Aprendizagem situada	Trata-se da idéia central do período. A aprendizagem é um aspecto integral e indissociável da prática social.	A idéia não aparece mais com tal, mas a indissociabilidade entre aprendizagem e a prática social tem um papel central.	A idéia não aparece mais. A aprendizagem é considerada como uma consequência natural da formação de CoPs.
Participação periférica Legitimada (PPL)	Trata-se de um processo por meio do qual a aprendizagem situada ocorre. A participação periférica legitimada (PPL) é uma das noções principais deste período	A noção é enquadrada rapidamente pela noção de prática. A participação periférica é desenvolvida no contexto da análise de fronteiras de CoPs.	A noção não é mencionada como tal. A noção de periferia é utilizada de maneira mais simplificada no contexto dos níveis de participação.
Comunidade de prática (CoP)	As CoPs são definidas de maneira intuitiva. É considerada como o lugar onde o processo de participação periférica legitimada ocorre.	A obra principal do período é dedicada ao desenvolvimento do conceito. Este desenvolvimento é estruturado em duas partes: a prática e a identidade.	Uma definição é fornecida neste período. Esta definição simplifica a aplicação do conceito mas o empobrece. As noções de identidade não são mencionadas de maneira explícita.
Identidade	Na participação periférica legitimada o desenvolvimento das identidades e a reprodução e transformação das CoPs estão dinamicamente ligados. O desenvolvimento de uma identidade implica na aprendizagem da prática da comunidade.	A identidade é um dos dois pilares das CoPs. A implicação entre identidade e a prática presente no primeiro período é desenvolvida. Ainda, os efeitos dos diferentes modos de pertencimento e das dualidades <ul style="list-style-type: none"> • participação/não participação e • identificação/negociabilidade são estudados. 	As CoPs são mencionadas como fonte de identidade. Um membro burila sua identidade desempenhando diferentes papéis na comunidade, especializando-se no domínio, criando seu estilo de participação, atingindo um <i>status</i> Diferenciado
Pertencimento	O pertencimento a uma comunidade é condicionado pela aprendizagem de sua prática	A noção de pertencimento, introduzida no primeiro período, é desenvolvida. O pertencimento está ligado à capacidade de se engajar com outros membros, de compreender o empreendimento comum e de utilizar o repertório da comunidade.	A noção de pertencimento é frequentemente utilizada com um sentido diferente dos outros períodos. O pertencimento a uma comunidade é compreendido como o pertencimento a uma associação. Aqui, o pertencimento não está ligado necessariamente à aprendizagem.

(Continuação)

Conceito de CoP	Primeiro Período	Segundo Período	Terceiro Período
Prática	A prática social é central neste período. Aprendizagem é vista como uma parte integrante da prática social.	A prática é um dos dois pilares das CoPs. Cinco aspectos da prática são desenvolvidos: <ol style="list-style-type: none"> 1. A negociação de significados., 2. a noção de comunidade, 3. a aprendizagem, 4. as fronteiras e 5. a localidade 	A prática é considerada como um dos três elementos estruturantes das CoPs. Ela é um conjunto de abordagens comuns e de regras compartilhadas, definidas socialmente dentro de um domínio, criando uma base para a ação, a comunicação, a resolução de problemas, a execução das tarefas e a atribuição de responsabilidades.
Engajamento mútuo	O engajamento na prática é mencionado como uma condição de aprendizagem.	A noção de engajamento é desenvolvida como uma das dimensões da comunidade.	A noção não é mencionada com tal. Mas alguns dos aspectos do engajamento mútuo são retomados na noção de comunidade (um dos elementos estruturais).
Empreendimento comum	A noção não é mencionada como tal.	A noção de empreendimento comum é desenvolvida como uma das dimensões da comunidade.	A noção não é mencionada como tal. Mas certos aspectos do empreendimento comum são retomados pela noção de domínio (um dos elementos estruturais das CoPs).
Repertório compartilhado	A noção não é mencionada como tal. Mas o conceito de tecnologia da prática, introduzido aqui apresenta uma certa similaridade com o aspecto reificado do repertório compartilhado. A tecnologia da prática é considerada como o conjunto de artefatos de uma prática.	A noção de repertório compartilhado é apresentada e desenvolvida aqui. O repertório compartilhado reúne os recursos para a negociação de significados. Ele inclui aspectos da reificação e da participação	A noção não é mencionada como tal. Todavia, certos elementos do repertório compartilhado são retomados pela noção de prática (um dos elementos estruturais das CoPs).
Aprendizagem	A aprendizagem é um aspecto indissociável da prática social. A aprendizagem implica tornar-se uma pessoa diferente dentro das possibilidades oferecidas pelas CoPs	A aprendizagem é desenvolvida como um aspecto da prática. A prática não é somente um contexto onde a aprendizagem tem lugar, mas ela é também o que se aprende.	

(Conclusão)

Conceito de CoP	Primeiro Período	Segundo Período	Terceiro Período
Fronteira	A noção de fronteira quase não é mencionada	A noção de fronteira é desenvolvida como um aspecto da prática. As CoPs não existem de forma isolada, elas interagem entre si tanto por meio de objetos de fronteira como por meio de agenciamento.	Aqui, na análise das desordens das constelações de CoPs, o excesso de impermeabilização ou de porosidade das fronteiras de uma CoP é analisado.
Localidade	A noção de localidade é proposta. A localidade não implica na presença no mesmo local.	A noção de localidade apresentada no primeiro período é desenvolvida. A localidade é considerada como um aspecto da prática	Certos aspectos da localidade utilizados como fundamentação para as CoPs distribuídas.
Níveis de participação	A noção não é mencionada como tal. Entretanto, a existência de formas diversas de pertencimento e de diferentes graus de participação são evidenciados.	A noção não é mencionada como tal. As diversas maneiras de participar e os diferentes graus de participação são explorados.	A noção de níveis de participação é apresentada. Trata-se da aplicação de uma pequena parte do quadro que implica nas diversas maneiras de participar e nos diferentes graus de participação.
Ciclo de vida/estágios de desenvolvimento	A noção de ciclo é utilizada em um sentido mais próximo daquele dado a trajetória, no segundo período.	A noção de ciclo de vida de uma comunidade de prática é apresentada.	A noção de ciclo de vida é desenvolvida e aprofundada com a elaboração de estágios de desenvolvimento de uma CoP.
Coordenador	A coordenação de comunidades de prática não é mencionada.	A coordenação de comunidades de prática não é mencionada.	A noção de coordenador é apresentada e desenvolvida.

Quadro 4– Conceitos de CoPs e sua evolução

Fonte: Adaptado de Sato (2008).

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GESTÃO POR PROCESSOS

Neste capítulo serão tratados conceitos, objetivos, funções e decorrências da gestão por processos.

O capítulo apresenta os níveis de gerenciamento de uma organização, a visão sistêmica, o foco empresarial necessário para otimizar e implementar a visão de processos e um breve relato das formas de classificação dos níveis de processo em uma organização.

Na sequência são tratados os benefícios da implementação em uma organização da visão por processos, bem como a cultura necessária em um ambiente de melhoria, as necessidades de intercâmbios internos, as interfaces com outros recursos e as particularidades para conquistar alguns resultados concretos neste tipo de operação.

Também neste capítulo são descritas metodologias que permitem elaborar mapas de processos, realizar análise crítica e estabelecer planos de ação para as disfunções identificadas nos processos.

Finalizando o capítulo, são tratadas algumas das características das ferramentas de apoio a Gestão por Processos, seus conceitos para apoio a modelagem e o estabelecimento de uma base apropriada ao gerenciamento, desde a seleção, a implementação da mesma para análise da eficiência dos processos modelados.

3.1 INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

A empresa é um sistema adaptável, portanto para compreendê-la é necessário visualizar o todo e a partir desta visão detalhar os macroprocessos.

Para que as empresas se organizem por processos, se requer uma visão horizontal, onde as pessoas trabalhem não mais em uma função, mas em um processo voltado para o cliente, onde existam responsáveis pelos processos e não pelos departamentos ou funções (HAMMER, 1998).

Hammer e Champy (1994) descrevem que os processos de uma organização correspondem às atividades empresariais naturais, mas eles, os processos, costumam estar fragmentados e encobertos pelas estruturas organizacionais. Os pro-

cessos são invisíveis e sem nome porque as pessoas pensam nos departamentos individuais e não nos processos em que todos estão envolvidos.

O foco empresarial quando orientado aos processos, auxilia na detecção das inconsistências na cadeia de valor, regras incompletas, mecanismos inadequados, sobreposição de competências, conflitos entre áreas funcionais e inconsistências nas atividades.

Nesta seção são tratados alguns desses conceitos, bem como formas de classificação dos processos organizacionais.

3.2 O CONCEITO DE PROCESSOS

Diversos autores conceituaram processos para a atuação organizacional. O processo é para:

- a) Harrington (1993,p.91) “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos”, ou seja, uma ação que recebe uma entrada (*input*), transforma (agregando valor) e gera uma saída (*output*);
- b) Davenport (1994, p.36): “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim uma estrutura para ação”;
- c) Rummler e Brache (1994, p.12): “uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e abrangendo o ‘espaço em branco’ entre os quadros do organograma, sendo visto como uma ‘cadeia de agregação de valores”;
- d) Johansson *et al.* (1995, p.17):

o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao receptor acima ou abaixo da cadeia produtiva.

Já para o Business Process Management Institute (2002, p.11) um processo pode ser definido como:

uma série de tarefas de valor agregado que estão interligadas para transformar um insumo em um produto ou serviço, devendo ter duas ou mais atividades que servem de propósito para a organização, e ainda, ter um início e um fim, possuir atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos, tecnologia e infraestrutura, constituir parte significativa dos custos organizacionais. Além do que, todo o serviço é parte de um processo que inicia e termina com o.

Os elementos participantes da descrição de um processo são: as condições, os meios, as entradas e as saídas.

No âmbito desta pesquisa o processo é tratado como um conjunto de atividades que representam métodos de execução de um trabalho necessário para alcançar um objetivo organizacional.

3.2.1 Tipos e Classificação dos Processos

De acordo com Gonçalves (2000, p. 10) existem três categorias básicas de processos: (i) processos de negócio ou de cliente; (ii) os processos organizacionais ou de integração organizacional; e (iii) e os processos gerenciais.

Os processos primários, ou processos de cliente ou ainda processos de negócio, são aqueles que afetam o cliente diretamente, por isso qualquer falha, será por ele identificada, pois sua atuação na organização está caracterizada tanto para a fabricação de produtos quanto para a prestação de serviços, incluindo as atividades que geram valor para o cliente.

Para Gonçalves (2000), os processos organizacionais, de apoio ou processos de suporte são aqueles que colaboram com os processos de negócio na obtenção do sucesso junto aos clientes, entretanto ficando imperceptíveis a estes.

Os processos gerenciais, processos estratégicos, processos de gestão ou corporativos, ou ainda, conforme descrito por Gonçalves (2000), processos organizacionais, são os responsáveis pelo funcionamento dos vários subsistemas da organização em busca de um desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio, ou seja, eles existem para coordenar as atividades de apoio e dos processos primários.

Davenport (1994) classifica os processos, segundo dois tipos:

- 1) operacional: formado pelos processos clássicos, aqueles que atravessam a organização transformando seus *inputs* nos *outputs* esperados pelo mercado: desenvolvimento de produto, atendimento de pedido e fabricação por exemplo;
- 2) gerenciamento: são aqueles que envolvem planejamento, fixação de metas, monitoramento, tomadas de decisões e comunicação relacionadas com os demais processos da organização, tais como formulação de estratégia, planejamento e orçamento, avaliação de desempenho e geração de relatórios.

No nível operacional, os processos são realizados e gerenciados por pessoas que realizam diversas tarefas, onde as variáveis relacionadas ao desempenho operacional, para melhorar os resultados e execução das atividades dos processos, são geralmente compostas por: treinamento, definição de responsabilidades, estabelecimento de metas, avaliação de desempenho e reconhecimento.

Neste sentido, vale ressaltar que nenhuma equipe, por mais talentosa e motivada que seja, consegue melhorar o desempenho da empresa além do que os processos dos negócios permitam.

3.2.2 Importância da Gestão por Processos

Os processos organizacionais de valor são aqueles que contribuem para o cumprimento dos objetivos da empresa, portanto, cada processo deve ser medido em relação aos seus objetivos, o que reflete a sua contribuição para os objetivos da empresa. Estes têm origem tanto nos próprios objetivos da empresa, quanto nos requisitos dos clientes bem como nas informações de *benchmarking*.

Esta seção é composta pela descrição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos na gestão por processos, uma descrição do conceito e das técnicas de modelagem de processos, bem como os níveis do seu detalhamento.

Finaliza-se a seção tratando-se do ciclo de vida dos processos organizacionais.

3.2.2.1 Papéis e Responsabilidades na Gestão por Processos

Davenport (1994, p. 6) afirma que “os processos precisam de donos, claramente definidos, que sejam responsáveis pelo projeto e execução e que façam com que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas”.

O papel do dono do processo é o de delimitar o objetivo, por meio de definições e documentações, estabelecendo indicadores com os controles e providenciar treinamento aos participantes. Também cabe ao dono do processo, identificar e implantar as melhorias, coordenando atividades de correção, bem como comparações com outras práticas de referência em processos de *benchmarking*. Para selecionar um responsável pelo processo, faz-se necessário considerar aspectos como: responsabilidade e envolvimento, autoridade, capacidade de liderança e conhecimento específico do processo.

3.3 MODELAGEM DOS PROCESSOS

A modelagem de processos de negócio consiste em construir uma representação de um processo de negócio real, refletindo suas características, com o nível de detalhamento desejado.

Vernadat (1996a) explica que a modelagem de processos aporta à organização alguns benefícios como:

- a) uso e explicitação do conhecimento e da experiência sobre a organização para construir uma memória da organização, que se transforma em um ativo da organização e;
- b) suporte à tomada de decisão considerando a melhoria e controle organizacional.

Para Davenport (1994, p.8), a modelagem de processos de negócio é: “um conceito que disponibiliza ou explicita os negócios para análises e sugere caminhos para a sua melhoria”.

Conforme descrito por Garvin (1998) corroborado por Silva (2002), o mapeamento dos processos de negócio, para uma organização é essencial como uma referência na obtenção de uma visão sistêmica da organização, além de envolver-se nas etapas de aquisição, interpretação, disseminação e retenção do conhecimento, com distintas técnicas, sistemas e propriedades

Vernadat (1996^a, p. 86) descreve a modelagem de processos como um:

requisito para suportar uma demanda por integração imposta pelo ambiente das organizações e pelas novas Tecnologias de Gestão. Ressalta que, para integração de processos, é necessária a formalização dos objetos utilizados, como: atividades, recursos, informações e responsabilidade/autoridade para controle (VERNADAT, 1996a).

Para Vernadat (1996b) a modelagem tem o objetivo de permitir um melhor e uniforme entendimento da empresa, fornecendo apoio para a implantação de novas unidades organizacionais, permitindo ainda o controle e o monitoramento de suas operações.

Para uma clara modelagem é necessário identificar os clientes e fornecedores do processo.

O fornecedor de um processo deve conhecer as especificações do produto, as quantidades, os prazos de entrega, os serviços associados e / ou assistência técnica e quando for possível as especificações devem ser formalizadas por um contrato ou acordo.

O cliente de um processo expressa seus requisitos relacionados com tempo, quantidade, adequação ao uso, facilidade de utilização e percepção de valor. Para conhecer os requisitos, necessidades e expectativas do cliente podem ser utilizadas técnicas tais como: entrevista aberta ou estruturada, questionários, entrevista com grupos de foco ou ainda estudos de reclamações e consultas dos clientes ou todos estes elementos analisados conjuntamente.

A Figura 6 ilustra uma representação gráfica de um processo de negócio mediante seus componentes.

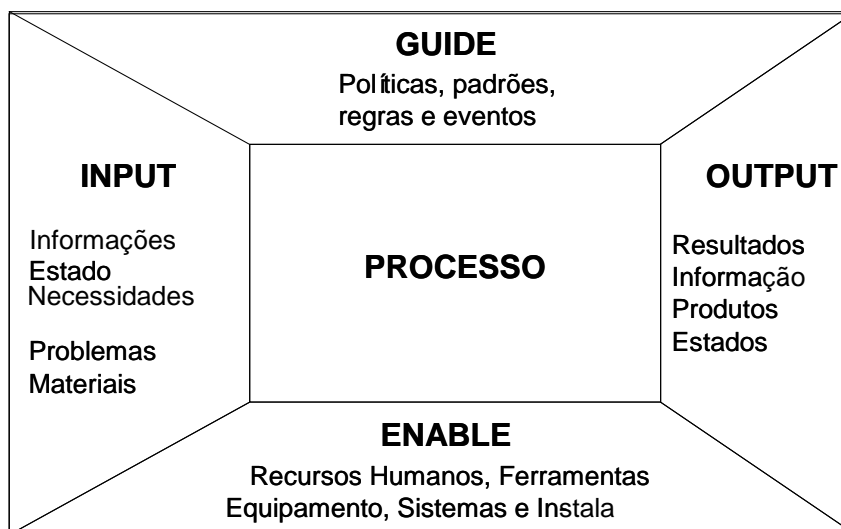


Figura 6 – Componentes de um processo de negócio

Fonte: Adaptado pela autora de Expertise & Process Renewal Group (EXPERTISE, 2001).

Na modelagem, as interfaces dos processos, devem estar alinhadas para que se represente como os mesmos se inter-relacionam. A saída de um processo passa a ser a entrada de outro processo podendo, desta maneira, formar uma cadeia de fornecimento.

Segundo Davenport (1994), as técnicas de modelagem servem para descrever os modelos de processos de negócio e satisfazer a quatro critérios:

- 1) serem rápidas e de fácil uso durante a criação da visão;
- 2) serem aplicáveis à descrição e análise do novo processo, permitindo que os processos novos e antigos sejam comparados nos mesmos formatos e talvez até mesmo condicionados pelo mesmo conjunto de variáveis de simulação;
- 3) proporcionarem não apenas uma descrição, mas também um modelo analítico do processo, facilitando o entendimento de fatores como o tempo, custo e outros recursos consumidos pelo processo;
- 4) dar suporte ao acréscimo de níveis de detalhes baseados em dados para ser útil na elaboração de um sistema de informações.

Conforme descrito por Scheer (1998, p. 119, *apud* SANTOS, p. 97), existem e devem ser utilizados, alguns princípios para se elaborar uma modelagem de processos:

- a) Aderência: enfoca a proximidade do modelo com a estrutura e funcionamento da realidade modelada. Técnicas de levantamento, validação e simulação dos modelos de processos podem ser aplicadas para potencializar aderência dos processos;
- b) Relevância ou suficiência: cada objeto representado no modelo deve ter um propósito tomando o cuidado de representar somente informações relevantes;
- c) Custo/benefício: ao se modelar deve-se analisar o grau de dificuldade de se obter tal modelo, versus o grau de utilidade do mesmo;
- d) Clareza: vem da definição do que é um modelo relacionando-se à capacidade de ser entendido e usado pelos usuários (PIDD, 1999);
- e) Comparabilidade: ao se aplicar o mesmo método (utilizando-se os mesmos objetos e níveis de detalhamento) em vários modelos, verificar a necessidade de se comparar os mesmos, visando uniformizar e corrigir processos;
- f) Estruturação sistemática: capacidade de integrar modelos representando diversos aspectos da realidade.

Para Vernadat (1996a) a modelagem é essencial para que haja integração e coordenação dos processos, sendo um pré-requisito para integração organizacional.

Hammer (2001, p.75), afirma que o formato ou desenho dos processos altera o seu desempenho, ou seja, a definição de quem executa o quê e em que ordem, em que lugar, sob quais circunstâncias, com que informação e com que grau de precisão.

Para priorizar os processos a serem modelados, deve-se considerar aqueles de maior impacto financeiro ou, de maior impacto no funcionamento da empresa, aqueles responsáveis pela maior parcela de geração de valor para os clientes, ou ainda aqueles atrelados ao planejamento operacional.

Na modelagem dos processos contidos na Comunidade de Prática de Gestão por Processos, foram elencados, conforme descrição do Quadro 10, na seção 0 do Capítulo 0, apenas os processos mais impactantes na condução e operacionalização da Comunidade em questão.

3.3.1 Técnicas de Modelagem

3.3.1.1 Modelagem – formas de representação

A notação Business Process Management Notation⁷ (BPMN) é uma notação gráfica criada pelo BPMI⁸, cujo principal objetivo é representar os processos em diagramas específicos. Desenvolvida para ser intuitiva, esta notação deve ser compreendida tanto pelos executivos de negócio, quanto pelos desenvolvedores responsáveis por implementar a tecnologia que irá suportar esses processos e também por todas as pessoas que irão monitorá-los e geri-los.

As especificações do BPMN definem as representações gráficas (símbolos), nos processos de negócio e representam a combinação de melhores práticas da comunidade de modelagem de processos. Visam a padronização da representação de processos, em face das diferentes formas e pontos de vista envolvidos.

Outra forma de representar os processos modelados é com a Hierarquia Warnier Orr Diagram, um diagrama hierárquico que usa chaves para mostrar níveis de decomposição, mostrando a sequência ou fluxo de eventos, decisões “e” e “ou”. Pode-se representar os processos mediante um fluxograma que é barato, fácil de entender e descreve as trilhas de decisão.

Também se pode representar os processos com a notação *Integration Definition For Function Modeling* (IDEF0). O IDEF0, modelo de funções é importante na modelagem dos aspectos estáticos das organizações, cujo padrão de desenvolvimento foi elaborado nos anos 70, segundo Mayer (1999). Quanto às visões do negócio, o IDEF0 possibilita um grande número de perspectivas. Com esta técnica, identificam-se os recursos utilizados, o material de entrada que são processados, as regras ou controles que fazem com que o processo funcione (MAYER, 1999).

A modelagem na forma de cadeia de eventos modela eventos e resultados, papéis e responsabilidades. Estes elementos podem descritos de forma que a organização e o papel dos responsáveis pelas atividades sejam incluídos, bem como os Impactos das atividades que podem ser explicitados, permitindo incluir *In-*

7

BPMN – Business Process Modeling Notation – Notação de Modelagem e Processos de Negócio

⁸ BPMI – Business Process Management Initiative – Iniciativa de Gestão de Processos de Negócio

puts/Outputs, suportando também outras informações para gestão de processos (riscos, custos, competências), além da dependência entre os processos. Os diagramas denominados de cadeias de eventos representam fluxos de trabalho cujos componentes são descritos no ambiente empresarial. Estes diagramas, utilizam uma simbologia gráfica para representar sua estrutura (MICROSOFT, 2009)

Segundo Hunt (1996, p. 15 *apud* BRANCO, 2007, p. 42): o mapa de processos deve ser apresentado a partir de:

uma linguagem gráfica que permita expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado; encorajar concisão e precisão na descrição do processo; focar a atenção nas interfaces do mapa do processo; fornecer uma análise de processos poderosa e consistente com o vocabulário do *design*.

A metodologia utilizada nesta pesquisa, para planejamento da modelagem dos processos da Comunidade de Prática de Gestão por Processos, segue os padrões clássicos utilizados para prestação de serviços de consultoria, e contemplarão parte das etapas descritas abaixo:

- a) **Preparação do Projeto:** faz-se necessária a definição da infra-estrutura e a preparação do projeto, com a definição de objetivo e métricas, identificação da cadeia de valor e fatores críticos;
- b) **As Is – Situação Atual:** a priorização dos processos, a definição do padrão de modelagem, da técnica de levantamento e modelagem da situação atual. Para conhecer a situação atual do processo é fundamental elaborar um mapa do processo. Esta etapa visa permitir:
 - Identificar a sequência das atividades realizadas pelas áreas envolvidas para converter entradas em saídas;
 - Analisar e questionar se é o modo mais eficaz de atingir os objetivos estabelecidos para o processo;
 - Identificar os elementos mensuráveis – Indicadores;
 - Validar os processos junto aos envolvidos;
 - Elaborar uma planilha de análise crítica: Pontos Fortes e Fracos.

A definição da estratégia para coleta de dados é fundamental, pois é nesta fase que há a identificação da causa raiz das disfunções geradoras do efeito e/ou problema que se quer tratar com a modelagem. A utilização

de ferramentas como *brainstorming* e diagramas de causa e efeito, Pareto (ferramentas da qualidade), pode facilitar a identificação das causas dos problemas, e auxiliar a análise, de modo a facilitar a tomada de decisão; o diagrama de Pareto é geralmente utilizado, para representar as causas de maior impacto.

c) To Be: Situação Futura: a identificação das premissas, das alternativas, e a modelagem da situação futura bem como suas métricas são os principais produtos gerados nesta fase. Para atuar na melhoria dos processos, deve-se buscar os seguintes resultados: eliminar a burocracia, a duplicação de tarefas; minimizar atividades que não agregam valor; reduzir tempo de ciclo; dificultar a ocorrência de erros; simplificar a linguagem; padronizar atividades, estabelecer parceria com fornecedores; buscar a automação ou mecanização e realizar as medições, onde houver benefício, contribuindo para a tomada de decisão e não somente para acúmulo de informações. Representar graficamente um processo não é suficiente para otimizá-lo. Para que o trabalho de modelagem fique completo, é necessário medir as características que estabelecem o comportamento atual do processo em estudo, para predizer o comportamento futuro.

Os objetivos da melhoria dos processos geralmente são:

- conseguir que os processos sejam mais eficazes, produzindo os resultados desejados;
- conseguir que os processos sejam mais eficientes minimizando o uso de recursos;
- fazer com que os processos se adaptem às constantes mudanças nas necessidades dos clientes e do mercado;
- desenvolver novos processos de modo a manter a empresa em ambiente competitivo; e
- melhor aproveitar as oportunidades de crescimento do negócio.

d) To Do: a implementação de simulações, novos desenhos organizacionais, identificação de competências e capacitação; fornecem informações

de atividades dinâmicas, que impactam o fluxo de recursos. Esta etapa da metodologia de modelagem fornece subsídios para medir como as mudanças afetam o valor dos resultados organizacionais. O objetivo é facilitar a tomada de decisão em situações complexas, através de representações gráficas relativamente simples. Permitir a identificação de taxas de utilização de recursos por atividade, revelando gargalos e subutilizações. Os riscos desta fase são: a paralisia pela análise devido ao seu uso indiscriminado.

e) Manutenção: a monitoração, as métricas e a melhoria contínua garantem os resultados planejados no projeto. Harrington (1993) diz que as medições podem ser de eficácia, eficiência e adaptabilidade. Por medição de eficácia entende-se resultado obtido com recurso gasto. Portanto, estão ligadas diretamente aos clientes (quer sejam externos ou internos).

Um processo eficaz normalmente atende as necessidades e as expectativas do cliente. Na medição de eficácia deve-se considerar o que o cliente quer, como exatidão, pontualidade, confiabilidade, qualidade de atendimento, entre outras. Já as medições de eficiência, são aquelas que refletem os recursos que uma atividade consome para gerar uma saída (e que ao mesmo tempo atenda as expectativas do cliente). Um processo eficiente minimiza os recursos e elimina os desperdícios. Esse tipo de medição está ligado à produtividade, utilização de pessoal e tecnologia e redução de custo. As medições de adaptabilidade retratam as reações frente a solicitações especiais dos clientes e as mudanças no ambiente de negócios. Um sistema de medição desta característica deve medir a capacidade do processo reagir a mudanças. O pano de fundo é a gestão da mudança, gestão do projeto e o plano de comunicação do projeto.

No escopo desta pesquisa, utilizou-se o conceito de modelagem de processos composto por etapas desde o levantamento das características dos procedimentos da Comunidade estudada, até a interação de tarefas realizadas nos mais diversos níveis das diferentes funções – papéis dos membros da Comunidade, que pela modelagem possam ser alvo de análise e estudo.

Tais etapas da modelagem de processos visam proporcionar respaldo e uma base conceitual necessária para a elaboração e implantação de novos modelos processuais de comunidades de prática, mais otimizados e eficientes.

3.3.1.2 Níveis de detalhamento dos processos

Davenport (1994) afirma que quanto maior o processo, maior o potencial de vantagem radical e diz que a maioria das empresas, até mesmo as maiores e complexas, podem ser decompostas em menos de vinte processos principais.

A modelagem de processos segue uma hierarquia, descrita por Harrington (1993) que adotou a seguinte convenção: macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa. A definição de cada um destes níveis segue conforme descrito por Harrington (1993, p. 30):

- **Macroprocesso:** é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona
- **Processo:** é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor.
- **Subprocesso:** é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- **Atividade:** são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Eles constituem a maior parte dos fluxogramas;
- **Tarefa:** é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica.

3.3.2 Ciclo de vida dos processos

Conforme descrito por Monteiro (2007, p. 12):

Os processos evoluem ao longo de sua vida. Ao serem criados, estes visam um determinado resultado específico, de acordo com a demanda do cliente, sendo bastante claros e simples. Ao longo do tempo sofrem refinamentos, adaptações, variações individuais (induzidas pelas pessoas que nele trabalham), mudanças de planos organizacionais, enfim, fatores que vão levar o processo a um certo grau de institucionalização e maturidade que, porém, ocasionam a diminuição da eficácia, levando ao excesso de controle e colapso (onde gasta-se mais tempo e energia trabalhando o processo do que no seu resultado esperado).

A evolução de um processo deve ser reconhecida a tempo pelo dono do processo ou por um gestor bem informado e hábil. Havendo esta maturidade de fase de um processo, o responsável deve propor o redesenho do mesmo objetivando aumentar sua eficácia (ADAIR; MURRAY, 1996).

3.4 APLICAÇÕES DA GESTÃO POR PROCESSOS

Nesta seção são apresentadas metodologias que permitem elaborar mapas de processos, realizar análise crítica e estabelecer planos de ações para as disfunções identificadas nos processos modelados. Estes conceitos também são tratados pela disciplina de modelamento denominada de *Business Process Modeling*⁹ (BPM).

O BPM enfoca o modelamento, a automatização, o gerenciamento e a otimização dos processos de negócio, visando ao aumento de lucratividade (retorno).

3.4.1 Planejamento de Melhorias dos Processos

Para Grover e Kettinger (2000 *apud* SANTOS, 2002, p. 17) a seleção dos processos é o eixo central para descobrir oportunidades de melhoria nas organizações, pois está relacionada à estratégia, à gestão, às pessoas, à estrutura e à informação e à tecnologia. Segundo, os autores, os processos são um dos quatro eixos para suportar a introdução de mudanças nas organizações.

Para estabelecer um projeto de melhoria de processos, devem-se seguir as seguintes atividades:

- a) desenvolver uma estratégia para a empresa;

⁹

- b) uma vez definida a estratégia, é importante definir os processos chave do negócio;
- c) um processo chave é aquele que influencia tanto a vantagem competitiva sob a ótica do mercado ou que a direção da empresa deseja estabelecer, enfatizar ou expandir.

3.4.2 Implementação

Conforme Almeida (2002) e Colenghi (2003 *apud* FARIA; SOUZA; SILVA, 2006, p.255-267), “o mapeamento do processo pode ser desenvolvido em sete etapas, numa sequência de fases inter-relacionadas, dentro de um modelo sistemático, lógico e racional”. A Etapa 4 desta metodologia compreende o planejamento e a implantação das melhorias, sugerindo que deve ser desenvolvido um plano de ação que ataque as causas mais significativas. A implantação deverá ser realizada mediante acompanhamento da execução do plano, monitoramento do comportamento dos indicadores e comparação dos resultados obtidos com os esperados.

A identificação e compreensão dos processos existentes na Comunidade de Prática de Gestão por Processos (CoP-GP), a partir da modelagem de processos, visa atingir o máximo de fidelidade na definição das tarefas desempenhadas pelos participantes nos diversos papéis desempenhados. O modelo de processos representa uma formalização do fluxo de atividades, tarefas e documentação gerada.

Após a elaboração do modelo, pode-se analisar os caminhos críticos, os gargalos, o desperdício de recursos, as ambiguidades existentes bem como a inexistência destas.

Johansson (1995 *apud* BRANCO, 2007 p. 43) afirma que a linguagem gráfica necessária ao mapeamento de processos pode ser encontrada em uma variedade de ferramentas disponíveis para auxiliar os analistas. E que

essas ferramentas foram desenvolvidas durante um longo tempo com adequação entre grupos de ferramentas e metodologias de mudança e reestruturação de processos, havendo um desenvolvimento paralelo mais rápido baseado em ferramentas suportadas por computador.

3.5 FERRAMENTAS DE APOIO A GESTÃO POR PROCESSOS

Hunt (1996) divide as ferramentas computacionais de mapeamento de processos em três categorias gerais:

- a) Ferramentas de Diagramação de Fluxo:** sua capacidade de análise é limitada por serem as mais básicas. Ajudam a definir processo pela descrição através de símbolos, servindo para desenhar e diagramar fluxos.
- b) Ferramentas CASE:** fornecem uma estrutura conceitual para hierarquias de modelagem e definições de processos. Elas são tipicamente construídas sobre banco de dados relacionais e incluem funções que fornecem análises linear, estatística e determinística.
- c) Ferramentas de Simulação:** trabalha com eventos contínuos ou discretos, dinâmicos e de capacidade de análise mais sofisticada. Tipicamente fornecem capacidade de animação que permite o arquiteto do processo ver como o consumidor e/ou trabalho fluem através do sistema.

Para Davenport (1994 *apud* VILELLA, 2000), a ferramenta computacional ideal deveria conjugar todas as características das ferramentas de diagramação de fluxo, CASE e simulação. Teoricamente, a seleção de uma ferramenta computacional para o mapeamento e modelagem do novo projeto de processo, deveria ser capaz de:

- Retratar graficamente as fases do processo;
- Mostrar o fluxo de materiais e informações entre as fases;
- Aceitar e retratar o ritmo do fluxo, o consumo de recursos e tempo, e capacitar e/ou ativar informações para cada fase do processo;
- Dispor ou desmontar as fases do processo, de modo hierárquico, para acomodar níveis variados de detalhe;
- Apresentar uma interface com o usuário altamente interativa, de preferência gráfica;
- Identificar os principais gargalos e limitações do processo;
- Ligar os dados e aspectos do procedimento de modelagem ao conjunto de ferramentas CASE a serem usadas num projeto de sistemas baseado na tecnologia da informação;
- Criar simulações vivas e produzir um resultado gráfico em tempo real (DAVENPORT, 1994, p. 242).

3.5.1 Por Que Utilizar Ferramentas

O uso de um *software* para modelagem de processos facilita a formalização dos processos para uma melhor análise dos mesmos. Atualmente, segundo Reis (2008, p. 93) há conhecimento de 44 ferramentas com suporte ao BPMN, e este número cresce a cada dia.

Reis (2008) afirma que sem a ferramenta computacional de apoio ao mapeamento de processos, diminui-se: a produtividade e a eficiência; perde-se tempo com operacional; tem-se uma maior dificuldade de compartilhar os produtos gerados (caso o modelador não seja um dos participantes da equipe de execução da atividade); redução do entendimento da sequência e construção dos modelos; a aprendizagem organizacional pode não ser facilitada, em virtude de cometer os mesmos erros várias vezes; e redução do entendimento dos projetos que poderiam estar conectados e serem retro- aproveitados.

Neste estudo será usada a ferramenta ARIS para auxílio a modelagem dos processos compreendidos na Comunidade de Prática de Gestão por Processos. No Capítulo 07 deste trabalho, serão modelados os processos desta Comunidade estudada.

3.5.2 Architecture of Integrated Information Systems (ARIS)

ARIS é a sigla para ARchitecture of Integrated Information Systems – Arquitetura de Sistemas de Informações Integrados, um *framework* de modelagem desenvolvido pelo Prof. Scheer, na Alemanha, entre 1992 e 1994, que enfatiza os aspectos de engenharia de *software* e organizacionais da empresa (VERNADAT, 1996a). Desta forma, provê uma estrutura para representação dos diferentes aspectos de um processo de negócio. Nela estão métodos e ações para otimização, avaliação e garantia da qualidade dos processos. O conceito para o desenvolvimento da metodologia ARIS está fundamentado na integração dos processos de negócios.

No ARIS são definidas quatro visões ((i) funcional, (ii) dados, (iii) organizacional e (iv) processo) e três níveis de modelagem ((i) requisitos, (ii) projeto e (iii) im-

plementação). Dentro de cada visão e nível, existem vários métodos (*methods*), cada um deles representando um diferente formalismo gráfico, no aspecto da empresa. Um método é um conjunto de construtos gráficos, com uma determinada regra de sintaxe para relacioná-los. Os construtos são denominados objetos (*objects*) dentro desse *framework*, e, portanto, um método contém um conjunto finito de objetos e relações entre eles (VERNADAT, 1996a).

A visão de **processo** descreve o processo como um todo, empregando-se os objetos descritos nas demais visões, pois possui uma quantidade grande de modelos específicos capazes de descrever o relacionamento entre as outras visões de forma combinatória, isto é, cada conjunto de duas delas ou todas de uma única vez. No nível de requisitos, o diagrama mais importante é o *Event Drive Process Chain* (EPC) () que descreve o fluxo do processo, introduzindo o conceito de evento como uma alteração significativa do *status* do sistema, no caso a empresa. Com esse conceito e método, pode-se especificar o fluxo de todas as funções, intercaladas por eventos que resultam de sua ação e que as disparam. Este diagrama é a “espinha dorsal”, a partir da qual é possível relacionar todos os elementos, sua ocorrência (especificadas pelos eventos) e permite agregar quem é o responsável por fazê-la (visão organizacional), somando-se ainda as informações e dados necessários (visão dos dados).

Para o auxílio na manipulação dos métodos e visões foi desenvolvida uma ferramenta computacional pela empresa IDS-SCHEER, denominada *ARIS Toolset*, que possui uma interface gráfica para o sistema *Windows* e disponibiliza diferentes métodos para cada visão e nível do *framework* ARIS.

Os processos considerados relevantes para serem tratados na modelagem de processos estão identificados no Quadro 10, seção 4.2.1.

3.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

Ao se realizar a atividade de mapeamento de processos, acredita-se que se está compartilhando o conhecimento tácito e explicitando-o para que este possa ser utilizado em outras situações (COMARELLA, 2005). Ao se modelar uma melhoria

inovadora, é necessário o compartilhamento, a construção de novos conceitos a serem aplicados no processo.

Desta forma, não se pode dizer que está sendo criado conhecimento na fase de modelagem do processo, porém, pode-se afirmar que a externalização do conhecimento significa expressar, por meio de linguagem, práticas e julgamentos compartilhados.

4 DESCRIÇÃO DA PESQUISA – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo apresenta a classificação metodológica e os procedimentos aplicados e utilizados na realização desta pesquisa.

Metodologicamente este trabalho é de cunho qualitativo e de natureza aplicada, ou seja, utiliza-se de uma estratégia de discussão descritiva partindo de uma pesquisa de campo, conduzida como um estudo de caso único.

Ressalta-se que os procedimentos de coleta de dados foram fundamentados na observação participante, pois a autora é líder da CoP em questão, usando um protocolo de observação. Foi realizada, também, a aplicação de um questionário com os membros da CoP, conforme descrito sequencialmente.

4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Bassey (1990, p. 27 *apud* MOREIRA, 2006, p. 17) “a pesquisa supõe a investigação sistemática, crítica e autocrítica com o objetivo de contribuir para o avanço do conhecimento”.

O compromisso da pesquisa está em transitar pelo universo real e social humano e neste sentido, buscar um entendimento sobre a construção social da realidade e sobre as formas pelas quais ocorre esta interação social conjuntamente com seus desdobramentos nas diferentes situações (MOREIRA; CALEFFE, 2006, p. 62-63).

Neste contexto, um paradigma de pesquisa é formado por pontos de vista a respeito do mundo e do papel dos pesquisadores que, quando aceitos e disseminados pelo grupo, condicionam e sustentam ações e procedimentos de pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 1994; HITCHCOCK; HUGHES, 1989; MILES; HUBERMANN, 1994; SPARKES, 1992 *apud* MOREIRA, 2006, p. 46).

Celani (2005) afirma que, de um modo geral e simplificado, pode-se reduzir os paradigmas de pesquisa nas áreas de Linguística Aplicada, Educação e Ciências Sociais a dois principais: (i) o positivista e o (ii) qualitativo.

O paradigma positivista, para Moreira e Caleffe (2006, p. 51, grifo nosso), pode ser associado a termos tais como: “empirismo, empírico-analítico, behaviorismo, behaviorismo radical e **quantitativo**”.

Já o paradigma qualitativo, conforme Celani (2005, p. 106) “ao contrário, particularmente quando de natureza interpretativista, remete ao campo da hermenêutica, no qual a questão da intersubjetividade é bastante forte”.

O paradigma interpretativo, segundo Moreira e Caleffe (2006, p. 61) caracteriza-se com o pressuposto ontológico de “descrever e interpretar o fenômeno do mundo em uma tentativa de compartilhar significado com os outros”.

Em termos metodológicos, portanto, os dados e informações relevantes a pesquisa, no paradigma interpretativo, devem ser coletados em seu ambiente natural sendo o pesquisador, o principal instrumento de coleta de dados (MOREIRA; CALEFFE, 2006, p. 63).

Técnica e ferramentas apontadas como pertinentes ao paradigma interpretativo são: a observação participante; as entrevistas (estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas); os diários; as memórias analíticas e as gravações (MOREIRA; CALEFFE, 2006, p. 64).

A análise qualitativa dos dados também é peculiar ao paradigma em questão, sendo que os métodos a serem utilizados devem ser propícios a esta forma de análise.

Este estudo segue então, em linhas gerais, o **paradigma interpretativo**, cujas implicações metodológicas conduzem a uma coleta de dados em ambiente natural, aqui representado pela CoP-GP.

4.1.1 Pesquisa: Tipologia e Conceitos Correlatos

Não existe um consenso sobre a tipologia das pesquisas. Segundo Godoy (1995), Mays e Pope (1996) e Mattar (1996 *apud* MIGUEL, 2007, p. 218) elas podem ser classificadas segundo diferentes maneiras, quanto:

- a) à natureza das variáveis pesquisadas – quantitativa ou qualitativa;
- b) ao objetivo e ao grau de cristalização do problema – de natureza exploratória ou de natureza conclusiva;

- c) ao *locus* – experimentais em laboratório (variáveis e condições controladas), experimentais de campo (variáveis e condições de difícil controle), ou *ex-post facto* (isto é, como uma determinada situação ocorreu no passado);
- d) ao escopo da pesquisa, em termos de profundidade e amplitude – estudo de caso ou levantamentos amostrais tipo *survey*.

Logo, segundo os elementos elencados, esta pesquisa será qualitativa, de natureza exploratória e de campo. Quanto à estratégia de pesquisa optou-se pelo **estudo de caso**.

Conforme Gil (1996 *apud* MIGUEL, 2007), o estudo de caso baseia-se na experimentação – natureza empírica para pesquisar determinados fenômenos, dentro do ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. “Trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1996).

4.1.2 Estudo de Caso como Método de Pesquisa

Yin (2005, p. 33) aponta que as pesquisas que usam como método o estudo de caso, enfrentam realidades pontuais, encontrando mais variáveis de interesse, do que pontos de dados. Os resultados, portanto baseiam-se em várias fontes de evidências, que precisam convergir com o desenvolvimento prévio das proposições teóricas para condução de coleta e análise de dados.

Eisenhardt (1989 *apud* MIGUEL, 2007, p. 222) coloca que “o uso de múltiplas fontes de dados e a iteração com os constructos desenvolvidos a partir da literatura possibilitam que o pesquisador alcance uma maior validade construtiva da pesquisa”.

Segundo Yin (1984 *apud* MAZZOTTI, 2006, p. 643) o interesse de um estudo de caso está em afirmar que:

A estratégia de estudo de caso é geralmente usada quando as questões de interesse do estudo referem-se ao **como** e ao **por que**; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; e quando o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural.

Nesta pesquisa busca-se justamente determinar como e por que a CoP de Gestão de Processos estabeleceu-se, procurando mapear seus principais inscrites em um modelo baseado em processos. De outra parte a pesquisadora, apesar de ser membro integrante da CoP-GP, não controla os eventos observados, entretanto, acompanhou *pari passu*.o desenrolar dos mesmos desde a gênese desta comunidade.

Um questionamento ao método do estudo de caso está relacionado à dificuldade de generalização de resultados. Mazzotti (2006), entretanto, afirma que, conforme descrito por Yin (1984, p. 39), há possibilidade de generalização a partir dos estudos de caso, desde que seja possível gerar hipóteses que possam ser testadas em outros contextos (replicação) e, caso sejam reiteradamente confirmadas, podem ser generalizadas para contextos similares (“generalização analítica”).

Nesta pesquisa, pretende-se modelar os processos inerentes ao funcionamento da CoP-GP, para que outros indivíduos com interesse em implantar uma comunidade interorganizacional, possam entender a sua complexidade e ter uma forma de buscar desenvolver suas atividades, ou seja almeja-se, no futuro, generalizar as atividades e processos que constituem uma Comunidade de Prática específica.

Ainda, conforme descrito por Yin (2005, p. 61-62), projetos de estudo de caso podem ser únicos ou múltiplos. Casos múltiplos permitem validação e generalização incontestes, entretanto, segundo Yin (2005, p. 61-62), optando pelo estudo de caso único, modalidade ora apresentada, pelos menos cinco critérios devem orientar a escolha, devendo ser o caso:

- 1) decisivo: confirma, contesta ou atesta determinada teoria, sendo seu teste decisivo;
- 2) raro ou extremo;
- 3) representativo ou típico;
- 4) revelador;
- 5) longitudinal: estuda o presente, transcendendo aspectos retrospectivos.

No contexto esboçado esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso único, conforme ilustrado no Quadro 5.

O sistema definido para este estudo é uma comunidade de prática, cujos membros são indicados por organizações que atuam em diferentes segmentos de

negócio, mas que possuem modeladores de processos que podem compartilhar informações relevantes a este tipo de atividades, melhorando o seu desempenho e facilitando a aprendizagem pela interação e pela troca de experiências entre seus atores. Salienta-se que as organizações pertencem oficialmente à CoP-GP.

Sistema Delimitado de Partes Integradas	Caso Extremo/Único	Relações complexas	Interesse de Estudo
O contexto é formado por diversas Organizações de Negócio, portanto situado, mas o sistema é formado pelos participantes enquanto modeladores de processo, membros de uma mesma Comunidade.	Os relatos de CoPs de maneira geral, referem-se a membros de uma mesma organização, ou de organizações distintas reunidos de maneira informal e neste caso os membros são pertencentes a organizações distintas, formalmente compondo uma comunidade.	Algumas organizações são concorrentes em seus mercados o que torna mais sensível o compartilhamento de informações.	Como se deu a formação da CoP-GP e aspectos da sua manutenção, as atividades presenciais e virtuais. Características e similaridades que aproximam-na do conceito de uma CoP- interorganizacional.

Quadro 5– Pesquisa CoP-GP e o Estudo de Caso
Fonte: Autoria Própria (2008)

Outra característica que marca este estudo de caso é que a literatura vem relatando, especialmente, casos de CoPs internas a determinadas organizações, suas dificuldades e seus desafios, e o caso em estudo, trata da compreensão da forma de se estruturar e buscar interesse em uma comunidade que possui membros vinculados a organizações distintas entre si, o que, como salientado por Dewhurst e Cegarra Navarro (2004), é pouco freqüente. Igualmente, reforça-se a singularidade desta situação uma vez que na literatura disponível, neste momento, encontrou-se um caso similar apenas, conforme descrito por Juriado e Gustafsson (2007) da escola de negócios da Universidade de Stockholm, na Suécia.

4.1.3 Técnicas e Ferramentas de Estudo de Caso

Uma vez escolhidas as técnicas para a coleta de dados, um protocolo deve ser desenvolvido. Basicamente, um protocolo deve considerar como partes relevantes, segundo Souza (2005 *apud* MIGUEL, 2007, p. 23):

o contexto (área e local, unidade de análise, questões, procedimentos e fontes de informação), a parte a ser estudada (práticas, unidade de análise, questões, procedimentos e fontes de informação) e meios de controle da pesquisa (variáveis de controle e respectivas questões).

Segundo Yin (2005, p. 92-99), o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento.

O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. Este documento deve conter:

- a) uma visão geral do projeto do estudo de caso: contexto próprio e perspectiva, locais onde se realiza estudo, proposições ou hipóteses que serão examinadas e a relevância política ou teórica mais ampla da investigação;
- b) procedimentos de campo: coleta de dados nas situações cotidianas e não dentro de limites controlados;
- c) questões do estudo de caso: conjunto de questões que refletem a linha geral da investigação, acompanha de uma lista de fontes prováveis de evidências;
- d) guia para o relatório de estudo de caso: esboço provisório que pode conter discussão detalhada possível estrutura do relatório do estudo de caso. Há possibilidade de incluir os documentos que poderiam ser relevantes em alguma investigação.

As evidências para um estudo de caso, que permitem a construção do protocolo, podem vir de seis fontes distintas: (i) documentos, (ii) registros em arquivo, (iii) entrevistas, (iv) observação direta, (v) observação participante e (vi) artefatos físicos. Um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes (YIN, 2005, p. 119-112).

Conforme colocado por Eisenhardt (1989 *apud* MIGUEL, 2007, p. 222), o uso de múltiplas fontes de dados possibilita que o pesquisador alcance uma maior validade da pesquisa, além de permitir a utilização da técnica de triangulação, que compreende uma interação entre as diversas fontes de evidência para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses, visando analisar a convergência das fontes de evidência.

Para este estudo de caso, o protocolo seguido observa os elementos indicados no Quadro 6.

Parte a ser estudada	Fonte de Evidência
Implantação, Estruturação, Coordenação e Fomento à Comunidades de Prática	Coordenação Observação participante
Relações de Hierarquia e Tomada de Decisão	Coordenação Observação participante
Caracterização dos Membros da Comunidade	Questionário estruturado
Documentação: Registros de Atas, <i>chats</i> e Fóruns	<i>Book</i> de Memória da CoP-GP
Modelagem dos Processos	Coordenação Observação participante e Entrevistas

Quadro 6 – Protocolo de Pesquisa
Fonte: Autoria Própria (2008)

4.2 FERRAMENTAS DE PESQUISA

Uma das maneiras mais populares de coletar dados, conforme afirma Moreira e Caleffe (2006, p. 95), tem sido pelo uso de questionários. Esta técnica apresenta vantagens como: o uso eficiente do tempo, o anonimato do respondente, possibilidade de alta taxa de retorno e perguntas padronizadas (MOREIRA; CALEFFE, 2006, p. 96). O questionário utilizado nesta pesquisa está disponível no Apêndice C.

Outra forma de coleta é a documentação direta, mediada pela observação direta intensiva ou extensiva, com suas diversas modalidades, conforme indicado em Marconi e Lakatos (2002).

Foi utilizada também, para identificação dos fluxos de atividades, a pesquisa documental nas atas, *chats* e fóruns da CoP-GP.

4.2.1 A observação participante

Como uma das técnicas de coleta utilizou-se da observação participante, que se realiza por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno estudado, com a finalidade de obter informações sobre a realidade das pessoas em seus próprios contextos. Reforça-se que a pesquisadora é membro da CoP-GP, sendo uma de suas líderes.

O Quadro 7 enfatiza as principais vantagens e desvantagens desta técnica que também puderam ser verificados *in loco* pela pesquisadora.

VANTAGENS - OPORTUNIDADES	DESVANTAGENS - PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none"> - Realidade, observa eventos do mundo real a medida em que acontecem - Contextual, cobre o contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo, consome muito tempo - Seletividade, cobertura limitada - Reflexividade, evento pode ocorrer de forma diferente porque está sendo observado.
<ul style="list-style-type: none"> - Boa visão das motivações e comportamentos interpessoais - Acesso a eventos que não seriam facilmente acessíveis à pesquisa - Percepção da realidade do ponto de vista interno ao ambiente em estudo, retrato mais fiel - Capacidade de manipular eventos menores 	<ul style="list-style-type: none"> - Falhas ou desvios provocados pela manipulação de eventos feitas pelo pesquisador - Menor habilidade de trabalhar como observador externo, tendo que, em alguns casos, assumir posições contrárias às boas práticas de pesquisa científica - Tempo insuficiente para tomar notas e fazer perguntas sobre eventos sob diferentes perspectivas, como um bom observador deveria fazer.

Quadro 7– Oportunidades e Problemas da observação participante

Fonte: Adaptado por Dias (2000), de Yin (1994, p. 171).

Pearsall (1965 *apud* GUALDA; HOGA 1997) considera que: “a observação participante representa um modo de obter informação, ao mesmo tempo em que implica uma série de comportamentos nas situações em que se está envolvido”. Desta forma, o pesquisador assume diferentes papéis, tanto observador quanto participante, conforme as condições da rotina de trabalho.

Cicourel (1980) corroborado por Gualda e Hoga (1997) aponta diferentes papéis para o pesquisador social no trabalho de campo, variando desde observador

total ao participante total e às versões intermediárias, do observador como participante e do participante como observador.

Considera-se que nesta pesquisa o papel da pesquisadora foi de participante total, apoiando-se no protocolo indicado no Quadro 6, bem como nos parâmetros de funcionamento da CoP-GP. O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** ilustra o que foi coletado na observação participante, para a modelagem de processos, com relação ao funcionamento da comunidade e ao desenvolvimento das atribuições.

Funcionamento da Comunidade	Modelos de Processos
Formas de Participação Desenvolvimento das Atribuições e sequência geral das atividades	Estruturação e Fomento de CoP Integração do Palestrante Integração do Componente Integração de Especialista Estabelecimento Calendário Anual
Eventos	Organização de fórum Organização de <i>chats</i> Organização das Reuniões Convocação dos Participantes
Resultados	Publicação dos Comunicados Publicação das atas Elaboração de Relatórios

Quadro 8 – Funcionamento CoP-GP
Fonte: Dados da Pesquisa.

4.3 PLANEJAMENTO DE PESQUISA

Este tópico descreve como foi realizado o protocolo de pesquisa, utilizado como orientador e base para o estudo de caso, bem como a forma de operacionalização da mesma.

4.3.1 O Protocolo e a Condução do Processo de Pesquisa

As etapas propostas para um processo de condução de pesquisa do tipo estudo de caso, encontram-se ilustradas na Figura 7, conforme embasamento de Mi-

guel (2007, p. 221). Para construção de tal processo, é relevante a definição dos métodos e técnicas tanto de coleta quanto análise dos dados, utilizando-se múltiplas fontes de evidência.

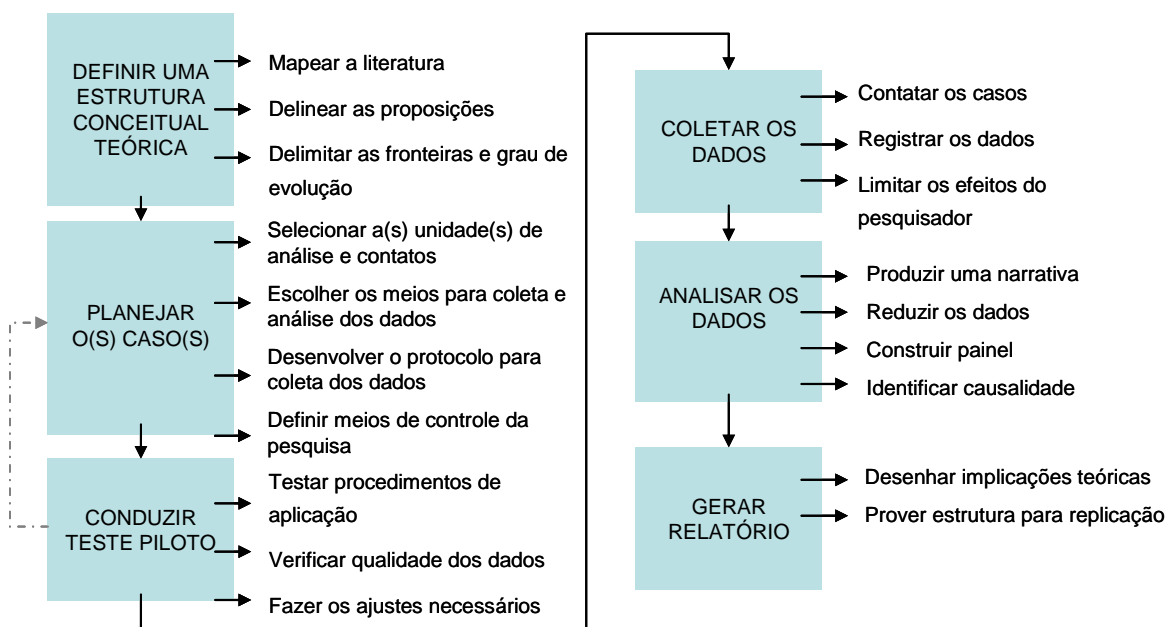


Figura 7– Condução do Estudo de Caso
Fonte: Miguel (2007, p. 221).

a) **Definição de uma Estrutura Conceitual-Teórica:** foi definido o referencial conceitual teórico para o trabalho, a partir de levantamento bibliográfico sobre assuntos pertinentes às CoPs (elementos característicos das comunidades de prática), bem como conceitos de Gestão por Processos e técnicas de modelagem de processos organizacionais, utilizando a base de periódicos CAPES tanto nacional quanto internacional. Esse levantamento localizou o tópico de estudo desta pesquisa no contexto da literatura disponível sobre o tema (CROOM, 2005 *apud* MIGUEL, p. 221) A partir da busca bibliográfica e da revisão da literatura, foi possível identificar apenas um trabalho referenciando como de comunidades interorganizacionais, naquele momento, intitulado de: *Emergent communities of practice in temporary inter-organisational partnerships* (JURIADO; GUSTFSSON, 2007) caracterizando este estudo como um **caso raro** ou extremo, conforme descrito por Yin (2005). Não será discu-

tido neste estudo questões de relevância do conceito Comunidade Interorganizacional, que seria pertinente a uma tese de doutorado.

- b) **Planejamento do Caso:** uma das primeiras tarefas nesse planejamento foi a escolha da unidade de análise, ou seja, um estudo de caso único que envolve a Comunidade de Prática em Gestão por Processos denominada CoP-GP e determinado o período de acompanhamento para tal estudo, cujo recorte de tempo vai de meados 2005 a final de 2007.

O período que se refere a 2005 e 2006 foi avaliado a partir de análise documental retrospectiva, produzida pela própria comunidade e registrada em um *book* de memória contendo as atas de reunião, as informações dos *chats* e os fóruns de discussão bem como toda a sua rede de relações envolvidas.

Já o período de final de 2007 e início de 2008, foi utilizado para coleta de dados mediante questionário, com análise de conteúdo, e observação participante, apoiada em protocolo de observação, finalizando em meados de 2008 como o período da modelagem do processo de construção de uma comunidade interorganizacional.

- c) **Condução de um Teste Piloto:** Após a elaboração das questões a serem empregadas no questionário de coleta de dados, foi encaminhado a um especialista externo à Comunidade, para que fosse realizada a validação das questões desenvolvidas, visando seu aprimoramento. Uma associação das questões desenvolvidas aos constructos do trabalho foi elaborada, para verificação da contribuição e do atendimento aos objetivos da pesquisa, conforme descrito no Quadro 9. A partir desta validação, fez-se então as correções e ajustes necessários.

Objetivos da pesquisa	Questionário Estruturado
1. Identificar o processo de integração e de aprendizagem dos membros da comunidade de prática instituída, visando à obtenção de modelos de processos, à luz das teorias vigentes.	Bloco de Questões Participação na CoP-GP e Bloco de Questões Ferramentas de Comunicação e Compartilhamento
2. Identificar as competências necessárias às principais funções, clarificando o perfil necessário e o entendimento das mesmas, para implementação de CoPs interorganizacional.	Bloco de Questões Informações Gerais e Bloco de Questões Participação na CoP-GP
3. Determinar os fluxos de atividades que permitam a modelagem de processos, para a criação de novas CoPs interorganizacionais.	Bloco de Questões Participação na CoP-PG

Quadro 9 – Correlação dos Objetivos x Questionário de Pesquisa
Fonte: Autoria própria (2008)

- d) Coleta dos Dados:** Após a realização da validação do questionário foram explicados, em reunião presencial, os objetivos da pesquisa e o caráter de confidencialidade dos dados coletados. Posteriormente, no dia 03/12/2007, o questionário foi encaminhado, por *e-mail*, aos 14 membros da Comunidade. Foi necessário o envio de três *e-mails* reforçando a importância da participação na pesquisa para que fosse recebido um retorno significativo de respostas. No dia 18/12/2007 foram recebidas respostas de apenas quatro respondentes. Por se tratar de final de período e férias, dezembro não se mostrou ser uma boa data para realização de pesquisas, sendo necessários mais três reforços em 19/12/2007, 03/02/2008 e 20/03/2008, assim obteve-se retorno de 71,43%, ou seja, 10 dos 14 amostrados participaram da pesquisa. Para a modelagem dos processos, foram identificadas atividades inerentes à estruturação da comunidade e a mesma foi modelada, desenvolvida em ferramenta específica especialista, denominada *Aris Toolset – Easy Design*.
- e) Análise dos Dados:** A partir do conjunto de dados coletados no questionário, foram construídos gráficos (análise estatística simples) para facilitar a visão geral. A leitura e a identificação de informações relevantes como a identificação de convergência e divergência entre as fontes de evidência foi desenvolvida apoiada em

categorização semântica (características de CoPs). Os dados foram então comparados com a teoria na tentativa de responder a pergunta de pesquisa: Quais os elementos das CoPs que permitem avançar a modelagem de processos e os pontos que poderiam ser utilizados em um modelo de processos replicável? Os modelos de processo foram comparados com a descrição da teoria de comunidade de prática e de modelagem de processos, a fim de perceber sua relevância ao tema. Estes processos são apresentados na seção 0.

- f) **Geração do Relatório:** todas as atividades acima foram sintetizadas neste relato de pesquisa.

4.3.2 Operacionalização da Pesquisa – A Coleta de Dados

A operacionalização desta pesquisa seguiu a estrutura proposta por Miguel (2007) ilustrado, na Figura 8, para o desenvolvimento de coleta de dados via questionário e pesquisa documental.

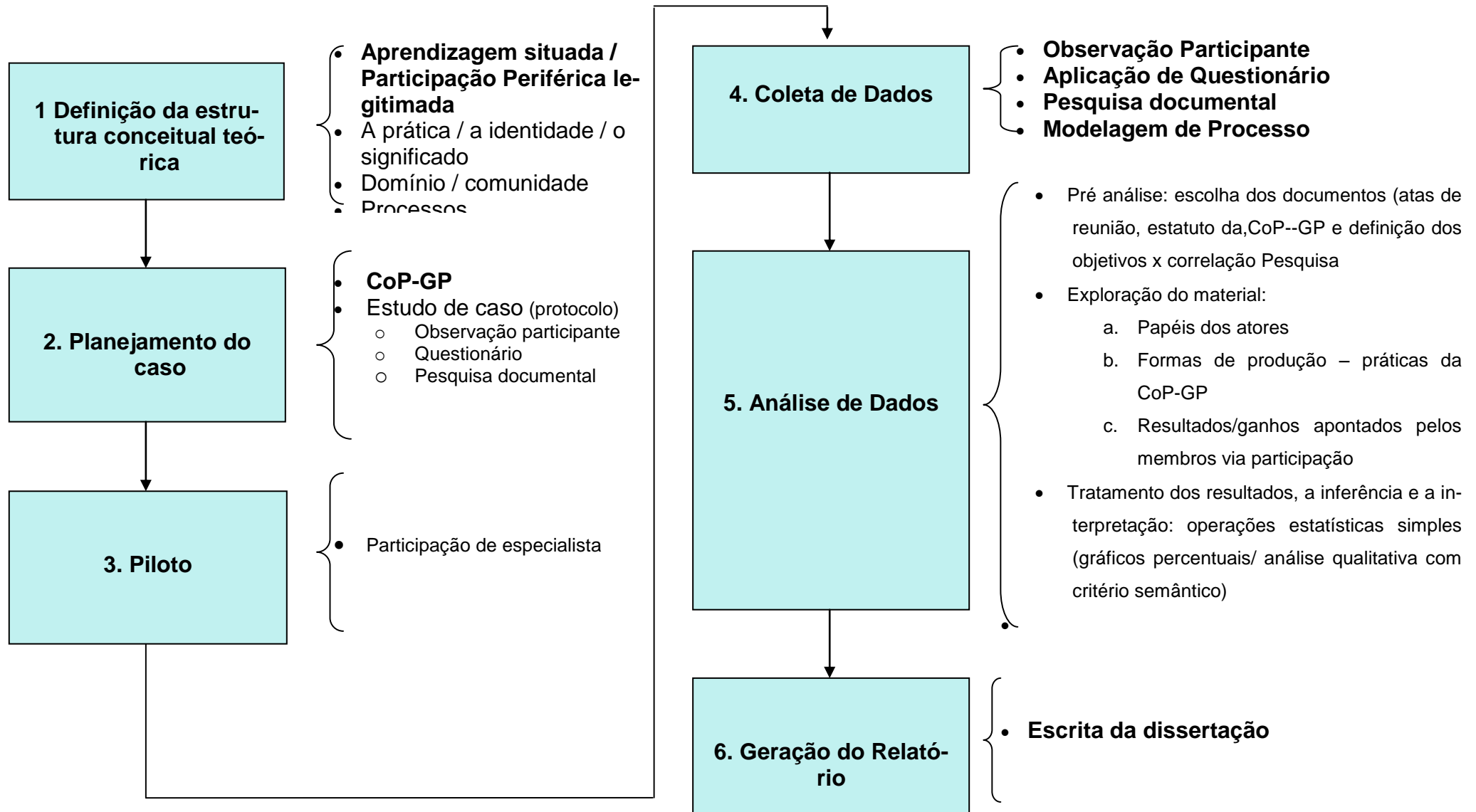


Figura 8 – Operacionalização do Estudo de Caso – CoP-GP
 Fonte: Autoria própria fundamentada em Miguel (2007)

O desenvolvimento do questionário teve início em meados de outubro de 2007, tendo em vista a identificação de elementos teóricos alavancadores de Comunidades de Prática, existentes efetivamente na CoP-GP. Foi elaborado um *briefing* com informações para o desenvolvimento da idéia e a estruturação do mesmo às necessidades do trabalho de pesquisa.

Definindo-se as questões que deveriam estar no instrumento de pesquisa, foi elaborado um questionário no aplicativo Word, encaminhado com *e-mail* explicativo aos membros da CoP-GP. Ele tem a função de modelar os processos organizacionais em cada instituição participante, para facilitar o entendimento do objetivo e participação da pesquisa.

O questionário foi subdividido em três grandes blocos de perguntas:

- a) Bloco I – Informações gerais;
- b) Bloco II – Elementos teóricos alavancadores (domínio, identidade, aprendizagem, reificação, multipertencimento);
- c) Bloco III – Ferramentas de Comunicação e Compartilhamento.

O Bloco I contém 04 questões de caráter geral (sexo, idade, tempo de função), servindo para contextualizar as informações das empresas participantes e membros institucionais da CoP-GP.

O Bloco II contém 15 questões de cunho investigativo, representando o bloco de maior importância, a participação efetiva dos membros na CoP-GP.

E finalmente o Bloco III que contém 04 questões de cunho apreciativo, fornece subsídios aos desenvolvedores de Ferramentas Computacionais para suporte a Comunicação e Compartilhamento de informações virtuais na CoP-GP.

Em meados de novembro, o mesmo foi validado por um especialista externo antes da aplicação prática ao público alvo da CoP-GP. No caso específico não foi aplicado um piloto. Como a amostra era pequena, optou-se por contatar um especialista na área de CoPs, para validar o questionário.

Esta etapa foi extremamente relevante, para prover as melhorias necessárias antes da aplicação da pesquisa e para a adequação do *e-mail* padrão com as orientações de preenchimento da pesquisa.

Após o período estipulado para correções, o questionário bem como o *e-mail* padrão com orientações foi finalizado e encaminhado aos participantes da pesquisa.

O Quadro 10 aponta a relação entre as questões do questionário aplicado aos membros da CoP-GP e os elementos teóricos de Comunidade de Prática, evidenciados na revisão de literatura.

(Continua)

	Descrição da Questão	Quadro Teórico – categorização
II.1	Quais as razões que você teve para ingressar na CoP-GP?	➤ Domínio.
II.2	Quais as razões que você teve para permanecer na CoP-GP?	
II. 3.	A percepção de que o retorno pessoal tido com minha participação na CoP é?	➤ Identidade: o desenvolvimento de identidades na prática e a reprodução e a transformação de CoPs.
II. 4.	Na minha opinião a percepção que a empresa onde trabalho têm com minha participação na CoP-GP é?	
II. 5.	Posso citar como exemplo de ganhos efetivos/benefícios que minha participação na CoP-GP trouxe para a empresa em que trabalho.	➤ Avaliação.
II. 6.	Na minha opinião a visão que a empresa onde trabalho têm sobre o retorno da minha participação na é?	➤ Identidade: o desenvolvimento de identidades na prática e a reprodução e a transformação de CoPs.
II. 7.	Exemplos que justificam minha resposta na questão 6	
II. 8.	Você modificou algum método, ferramenta, técnica ou postura profissional, em virtude de sua participação na CoPs? Comentários e Exemplos Citados na Questão II.8	➤ Aprendizagem: Esta aprendizagem coletiva dá nascimento às práticas que são propriedade de certas comunidades que se criam na busca contínua de um empreendimento compartilhado.
II. 9.	Como esta mudança foi vista pelo seu superior?	➤ Identidade: o desenvolvimento de identidades na prática e a reprodução e a transformação de CoPs.

(Conclusão)

	Descrição da Questão	Quadro Teórico – categorização
II. 10.	Como esta mudança foi vista pelos seus colegas de trabalho?	➤ Identidade.
II. 11.	Considerando como “comprometimento” o desejo e as ações que empreendo, posso dizer que na CoP-GP Sou?	➤ Engajamento mútuo:
II. 12.	Posso atribuir como causa do meu nível de comprometimento? Comentários e Exemplos Citados na Questão II.12.	➤ Empreendimento Comum: ➤ Níveis de Participação:
II.13.	Considerando as formas de participação na CoP-GP, posso dizer que meu empenho é? II A – Fóruns de Discussão); IIB Artigos publicados; IIC – Reportagens e Editoriais publicados; IID – Divulgação de Cursos e/ou Treinamentos; IIE – Outras formas de participação	➤ Reificação: a linguagem, as ferramentas, os documentos, as imagens, os símbolos, os papéis, os procedimentos, as relações implícitas, as convenções tácitas, as regras informais, as intuições, os sentidos subjacentes ou as visões de mundo compartilhadas. ➤ Níveis de Participação: ➤ Multipertencimento:
II. 14	Você participa de outras comunidades onde representa a sua organização? Comentários e Exemplos Citados na Questão II.14.	
II. 15.	A sua participação na CoP-GP interfere na sua rotina de trabalho? Comentários e Exemplos Citados na Questão II.15	
III. 4.	Quanto aos pontos fracos da ferramenta posso dizer que ? Comentários e Exemplos Citados na Questão III.4 .	

Quadro 10 – Questionário x Elementos Teóricos da CoP-GP

Fonte: Autoria Própria (2008)

4.3.3 Aplicação do Questionário

O questionário de Pesquisa foi encaminhado a 13 membros da Comunidade de Gestão por Processos em 03/12/2007, representando 11 diferentes organizações. Os primeiros quatro respondentes retornaram o questionário no dia 18/12/2007. No dia 19/12/2007 foi encaminhado o primeiro *e-mail* de reforço às demais organizações participantes da pesquisa, solicitando e reforçando a demanda de retornarem o questionário respondido.

Como o período utilizado para a aplicação do mesmo foi o de final de ano letivo, a maioria das organizações participantes da CoP-GP entrou em recesso administrativo e/ou férias coletivas a partir de 21/12/2007, retornando a suas atividades normais apenas em 05/01/2008. Outro agravante é que, este período é o mais apreciado para férias dos profissionais pertencentes às organizações membros da CoP-GP, provocando lentidão no retorno da pesquisa.

Em 13/02/2008 foi encaminhado um segundo *e-mail*, com intuito de reforçar a devolução dos questionários. A partir desta data até a data final de consolidação de todo material e início das análises em 25/04/2008, 76,92 % dos membros, 10 respondentes, representando 8 das 11 empresas retornaram o questionário de pesquisa, em um total de 10 questionários respondidos em 13 enviados.

No Quadro 11, retratam-se as etapas de coleta de dados. Observou-se, neste caso, alto grau de morosidade para finalização e análise dos dados da pesquisa de campo, principalmente atribuída à falha na escolha do período de aplicação da pesquisa.

Principais Etapas	Participação	
	Nominal	%
Encaminhado para 11 organizações diferentes em 03/12/2007		
Encaminhado primeira vez 13/12/2007	13	100
Encaminhado segunda vez 13/02/2008	9	69,23
Devolução 01 – retorno de 04 respondentes 18/12/2007	4	30,77
Devolução 02 – retorno de 01 respondentes 13/02/2008	1	7,69
Devolução 03 – retorno de 01 respondentes 15/02/2008	1	7,69
Devolução 04 – retorno de 01 respondentes 11/03/2008	1	7,69
Devolução 05– retorno de 02 respondentes 13/03/2008	2	15,38
Devolução 06– retorno de 01 respondentes 20/03/2008	1	7,69
Fechamento desta etapa 25/04/2008 não houve mais respondentes		
TOTAL DE RESPOSTAS	10	76,92

Quadro 11 – Cronograma de Aplicação e Amostragem da Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa.

O primeiro momento da pesquisa de campo caracterizou-se pela elaboração e envio do questionário e pela observação participante, para definir e desenvolver os processos inerentes a estruturação de uma comunidade de prática, conforme descrito.

Sequencialmente, para a modelagem dos processos, foi utilizada a metodologia de formalização dos processos organizacionais, conforme descrito no Capítulo 30, seção 3.3.1.1 0, Modelagem Formas de Representação, sendo utilizados como referência os padrões clássicos para prestação de serviços de consultoria. As etapas da modelagem contemplam:

- a) a caracterização das interfaces a partir do modelo que representa os produtos gerados e informações de entrada necessárias;
- b) a identificação das atividades principais do processo;
- c) o detalhamento das atividades por meio da sequência lógica de tarefas com a representação do encadeamento das atividades;

O terceiro momento da pesquisa contemplou a identificação das correlações do modelo de processos elaborado, com a teoria de comunidade de prática vigente.

Os resultados decorrentes da aplicação da pesquisa aqui descrita são apresentados no capítulo seguinte.

5 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA

Esse capítulo apresenta uma descrição do ambiente estudado, bem como as características principais da CoP-GP.

Apresenta ainda os resultados e a análise do questionário aplicado e utilizado na realização desta pesquisa.

5.1 DO UNIVERSO TEÓRICO À ANÁLISE PRÁTICA: O AMBIENTE DA COMUNIDADE DE PRÁTICA ESTUDADA¹⁰

O objeto de estudo foi 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, majoritariamente de organizações de Curitiba e Região Metropolitana em querer aprofundar seu conhecimento na área. Isto foi facilitado pela existência da rede de relacionamentos da proponente da comunidade, autora desta pesquisa.

Originariamente, a CoP de Gestão de Processos foi estruturada por profissionais da empresa **O Boticário**, atuante no 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. Os dois últimos 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 Planning¹¹ (ERP).

10

Esta seção fez parte do artigo A Comunidade de Prática de Gestão por Processos e a Aprendizagem Organizacional, publicado no VII- KM Brasil, SBGC. São Paulo – Agosto, 2008.

11 Enterprise Resource Planning: planejamento de recursos empresariais.

O ano de 2004 foi dedicado pela empresa à revisão dos processos de negócio e a incorporação de novos processos transorganizacionais. Ao final daquele 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 seus limites, originando uma CoP com profissionais internos e externos ao **O Boticário** cujo domínio é a Gestão por Processos (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 era o de estruturação e fomento de comunidades que discutissem temas relevantes aos sistemas de gestão organizacionais.

Três grandes empresas da região metropolitana de Curitiba – dos setores farmacêutico, telecomunicações e cosméticos, 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 – TICs). 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 9.

Com o desenvolvimento da CoP-GP, membros das áreas de qualidade, processos e tecnologia de informação, participantes vinculados a modelagem de processos em suas organizações foram aderindo à CoP-GP. No ano de 2009 a CoP-GP conta com 11 organizações periféricas e nove nucleares. Cada organização participa com um ou dois membros geralmente, para garantir presença nas reuniões. A Figura 9, representa esta distribuição dos participantes na CoP-GP, são nove empresas como participantes nucleares, com dezenove membros, e dez empresas periféricas com dez participantes. Os

números dentro de cada círculo representam o número de membros por empresa.

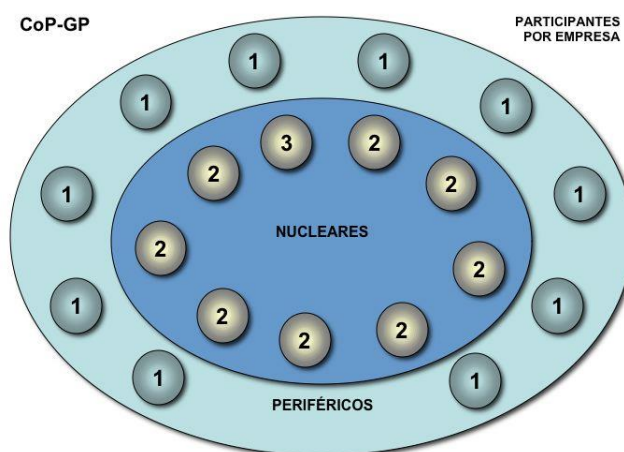


Figura 9– Distribuição: onze Empresas Nucleares e dez Empresas Periféricas

Fonte: Comarella, Azevedo e Strauhs (2008).

São objetivos compartilhados da CoP-GP:

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

A CoP-GP não faz parte, atualmente, da estrutura funcional de nenhuma das organizações, não estando vinculada a setor específico. Esta composição proporciona o compartilhamento de informações e desenvolvimento de competências do público participante.

5.1.1 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 à expansão e à maturidade conquistada pelos membros.

O estatuto conta com as seguintes seções, descritas e formalizadas em cópia a ser circulada em todas as organizações membros da CoP-GP: propósito, compromissos, funcionamento, atribuições dos participantes, da coordenação e da secretaria e devido ao caráter sensível das informações trocadas neste contexto, uma seção específica que trata da divulgação de informações. Uma breve descrição de cada seção do estatuto faz-se importante para a pesquisa:

- a) **Propósito:** nesta seção, a primeira do estatuto, são discriminados o objetivo desta comunidade, bem como o público de interesse envolvido em no contexto.
- b) **Compromissos:** são as “regras de trânsito” combinadas pelos próprios membros, para a manutenção desta comunidade.
- c) **Funcionamento:** nesta seção são descritas as formas de participação e não participação, bem como a inserção de novos membros, também são definidos os principais eventos e formas de comunicação entre os participantes.
- d) **Atribuições:** esta seção subdivide-se em atribuições dos membros em geral, da coordenação e da secretaria, enfatizando desta forma

os papéis e responsabilidades dos participantes ao aderirem a CoP-GP.

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. As atribuições da coordenação estão previstas em estatuto, entretanto os demais participantes vão definindo sua forma de participação como nucleares ou periféricos, conforme sua trajetória, uma vez que no estatuto estão descritas apenas as atribuições dos participantes em geral, não discriminando se o mesmo é nuclear ou periférico.

A participação ativa do membro nas reuniões, fóruns, discussões, questionários, palestras e eventos desenvolvidos na Comunidade é que lhe habilita, entre outras coisas, a ser aceito no núcleo da comunidade, possibilitando-lhe 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 eventos específicos, quando solicitado por um membro ativo e aprovado pelos demais.

A condução da comunidade é função 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:

a) 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 espaços como congressos, revistas, livros, entre outros;

b) 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;

c) atas de reunião: as discussões realizadas 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 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, conforme ilustrado na Figura 10 e uma identidade visual (logomarca), representada pela Figura 11.



Figura 10 – Portal – Entrada de Acesso restrito aos membros
Fonte: CoP-GP



Figura 11 – Portal – Logomarca da Comunidade
Fonte: CoP-GP

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 forma como foi desenvolvido e aplicado o questionário de pesquisa, bem como a descrição do acompanhamento da observação participante, estão descritos na próxima seção.

5.2 A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A observação participante implicou um processo longo, que culminou com seu registro no desenvolver desta pesquisa, uma vez que a participação da autora da pesquisa na CoP-GP se deu desde a idealização ao desenvolvimento da comunidade, por um período de 3 anos.

A discussão do que seria retratado no trabalho de pesquisa e parte das observações obtidas do interior da CoP-GP, foi negociada com os membros que por sua vez não impuseram nenhuma restrição, ressaltando apenas o caráter de confidencialidade das informações que por ali circulavam e o cuidado em preservar a identidade das demais organizações, excetuando-se o Boticário, promotor inicial da CoP, bem como os outros membros participantes.

Uma das preocupações sobre a técnica de observação participante, é que a presença do pesquisador possa provocar alterações no comportamento dos observados, restringindo a espontaneidade dos mesmos e produzindo resultados pouco confiáveis. Neste caso isso não se aplica, pois a pesquisadora já pertencia à comunidade em questão.

As interações pesquisadora/pesquisados se deram não somente nos eventos presenciais da comunidade, mas na observação do comportamento dos participantes no ambiente virtual, o que foi possível devido aos fóruns de discussão *on line*, bem como à participação via *chat*.

Para Valadares (2007), a presença do pesquisador tem que ser justificada (WHITE, 2005, p. 301) e sua transformação em "nativo" não se verificará, ou seja, por mais que se pense inserido, sobre ele paira sempre a "curiosidade" quando não a desconfiança. Neste sentido, ao final de 2007, e para o encaminhamento das atividades da CoP-GP a partir de 2008, a liderança da comunidade foi alterada e a autora deste trabalho passou a figurar como membro, não mais assumindo as atribuições de coordenação e/ou atividades de secretariado da comunidade, garantindo assim isenção na leitura e análise dos resultados obtidos com a pesquisa.

Para esclarecimento sobre a forma de funcionamento bem como sobre o comportamento apresentado pelos novos integrantes, foram necessárias algumas discussões com um "Doc"¹², intermediário, que agora no papel de novo coordenador da CoP-GP, passou a dirimir possíveis dúvidas.

A partir do acompanhamento das atividades da CoP-GP, verificou-se que a sequência mais produtiva das atividades que envolviam a coordenação da comunidade, iniciam-se por identificação dos membros, definição de temas, comunicação dos eventos, organização dos eventos e monitoramento dos eventos.

A Figura 12 representa o modelo de processo, da cadeia de valor da Comunidade, denominado de Estruturação e fomento da CoP-GP, sendo este um dos primeiros resultados da Observação Participante.

¹² "Doc": termo que define um informante-chave simboliza mediador, que garante o bom acesso à localidade e/ou ao grupo social em estudo. Desempenha também o papel de conselheiro e "protetor", defendendo o pesquisador contra as intempéries e os imponderáveis próprios ao trabalho de campo.

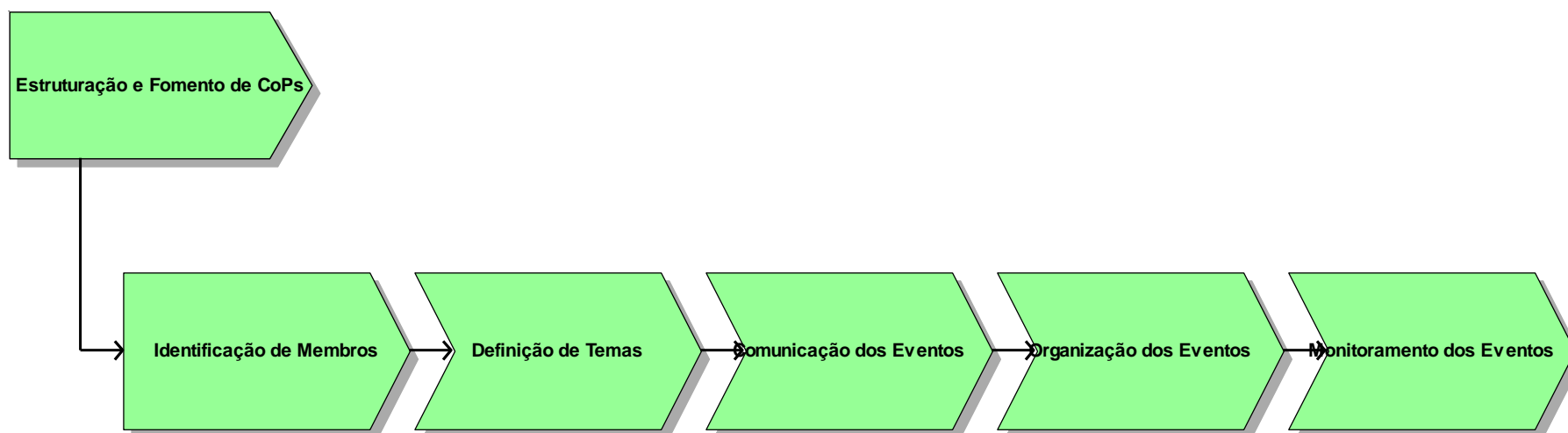


Figura 12 – Cadeia de Valor de Estruturação e Fomento de CoP
Fonte: Autoria Própria (2008)

Com a aplicação do questionário de pesquisa, as entrevistas formais foram desnecessárias.

As atas de reunião, que enfatizavam todas as discussões ocorridas nos encontros presenciais, também foram utilizadas e serviram de material para análise, na forma de pesquisa documental. Utilizaram-se ainda os *books* de memórias que contém as atas de reunião, o backup dos chats com especialistas, o resumo dos fóruns de discussão *online*, os artigos publicados na biblioteca e os comunicados e informações trocadas durante o período.

5.3 A PERCEPÇÃO DOS COMPONENTES – APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E SEUS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados compilados do questionário de pesquisa, bem como alguns modelos obtidos da observação participante.

5.3.1 Bloco I – Informações Gerais

O Bloco I, composto por 4 questões específicas e fechadas têm o objetivo de caracterizar o perfil dos representantes das organizações membros da CoP-GP. Os gráficos com a compilação dos dados tratados nesta seção encontram-se no Apêndice A.

A primeira questão, apresentada como **I.1 – Quanto tempo ocupa na função atual**, tem o objetivo de identificar o grau de experiência dos membros da CoP-GP, representados na pesquisa, sendo que 70% dos participantes da pesquisa, ou seja 7 membros, possuíam de 1 a 5 anos nesta mesma função.

A segunda questão, apresentada como **I.2 Quanto tempo está empregado na organização atual**, tinha o objetivo de identificar o grau de familiaridade com a cultura organizacional, auferida pelo respondente, sendo que 2 membros, 30% dos respondentes da pesquisa possuem de 6 a 10 anos de empresa, evidenciando o conhecimento e imersão na cultura organizacional.

As terceiras e quartas questões tinham o objetivo de caracterizar os representantes da pesquisa caracterizando idade e sexo.

Os resultados da terceira questão **I.3 Qual a faixa etária do participante**, enfatizam que cerca de 50% dos pesquisados possuem de 40 a 51 anos, e a quarta questão apresentada como **I.4 Sexo**, demonstra que, 70% dos participantes são formados pelo público masculino.

5.3.2 Bloco II – Participação na CoP-GP – Identificação de Elementos Alavancadores de CoPs

O Bloco II, composto por trabalho. 15 questões abertas teve o objetivo de caracterizar: a participação, o grau de comprometimento e o nível de ação de práticas de gestão que por ventura pudessem ser desenvolvidas pelos respondentes, em sua organização de origem, decorrente do aprendizado estabelecido em conjunto com demais empresas membro da CoP-GP. Procuram evidenciar pontos relacionados como o domínio, a identidade, a aprendizagem, o multipertencimento e a avaliação, enfatizados no Quadro 10, seção 0 do Capítulo 0 desta pesquisa.

a) Domínio

As questões, II. 1 e II. 2, apresentadas nos Gráficos 1 e 2, tiveram o objetivo de identificar o porquê da adesão e manutenção do respondente na CoP-GP, relacionando-se ao domínio e a outros elementos como a participação e não participação, descritos no capítulo 0, seção 0, deste

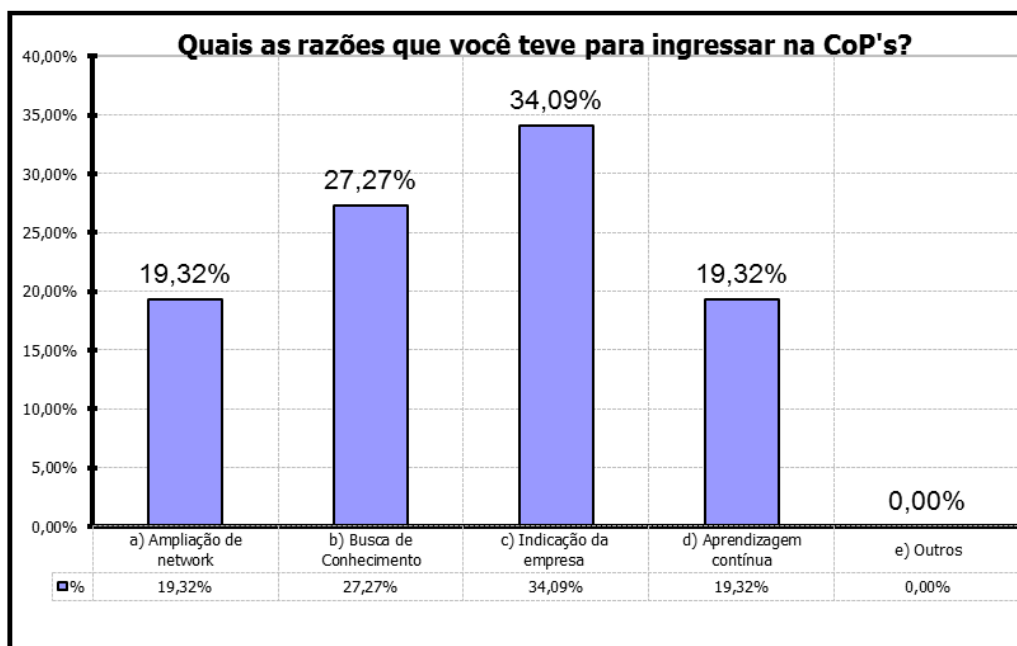


Gráfico 1 – Pergunta II. 1 Quais as razões que você teve para ingressar na CoP-GP?
 Fonte: Dados da pesquisa.

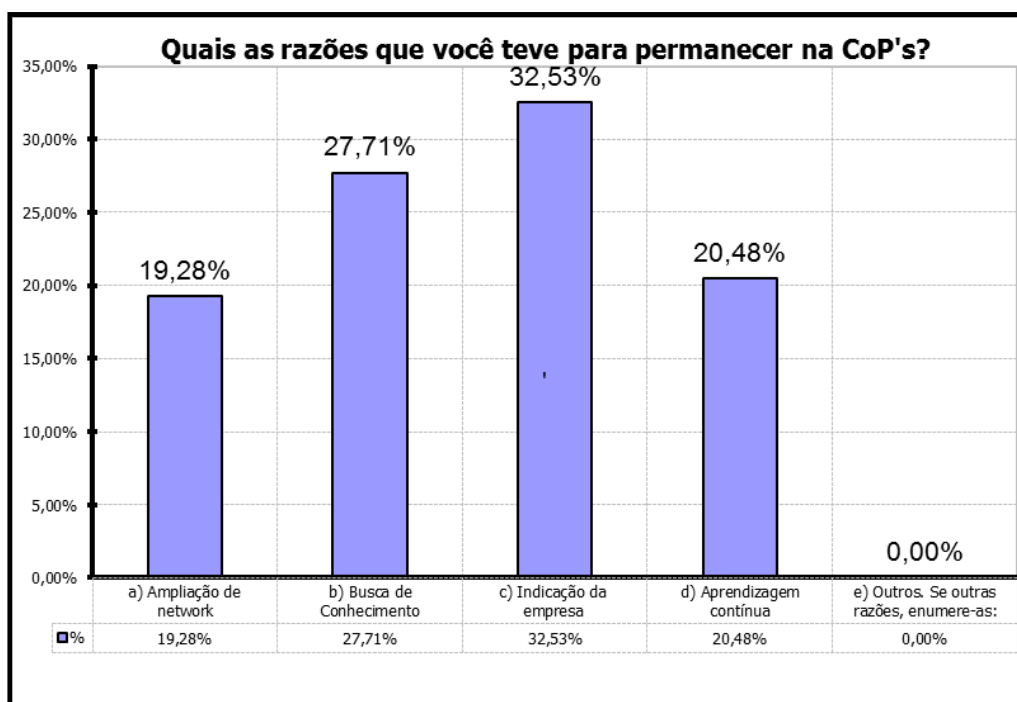


Gráfico 2 – Pergunta II.2 Quais as razões que você teve para permanecer na CoP-GP?
 Fonte: Dados da pesquisa.

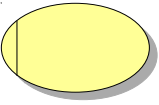



Tanto o Gráfico 1 quanto o 2 apontam que mais de 60% dos membros participantes da CoP-GP passaram a integrar a comunidade por se identificarem pelo domínio ou até mesmo buscarem o contato com outros profissionais na área de interesse, reforçando o compromisso desde a entrada até a permanência na comunidade.

O interesse do membro em permanecer atrelado a esta comunidade, pode significar de alguma forma uma necessidade de pertencer a um ambiente onde sua identidade confunde-se com a de sua organização, fornecendo poder a este membro, uma vez que representa uma instituição formal de representatividade para os demais membros.

Aproximadamente 30% dos membros afirmam que o engajamento ocorreu por iniciativa da empresa, bem como sua permanência, neste sentido pode-se inferir nesta parcela de membros pertencentes a CoP-GP, que não há uma forte agregação de valor.

A Figura 13 denominada de modelo de **integração de novos membros** é enfatizada como resultado da questão da observação participante, aliada ao questionário e a pesquisa documental. Salienta-se que no início para entrar na CoP, o processo era feito a partir de uma indicação simples de algum integrante. Agora o processo passa pela validação do membro pelos demais integrantes, com encaminhamento e análise de currículo do profissional, enfatizando sua atuação em projetos de modelagem de processos.

A notação da representação gráfica utilizada nos modelos de atividades, segue conforme a seguinte legenda:

	Organizational unit – Objeto para as entidades envolvidas no fluxo.
	Function – neste objeto colocamos as ações do fluxo, sempre com os verbos no infinitivo.
	Event – Sempre como resultado da função, Exemplo: Se a função for imprimir documento, o event será documento impresso.
	Process interface – Quando for preciso mencionar um processo externo local o esse objeto no fluxo.

Quadro 12 – Legenda da representação gráfica do *software* Aris
Fonte: A autoria própria fundamentada em Scheer (1998)

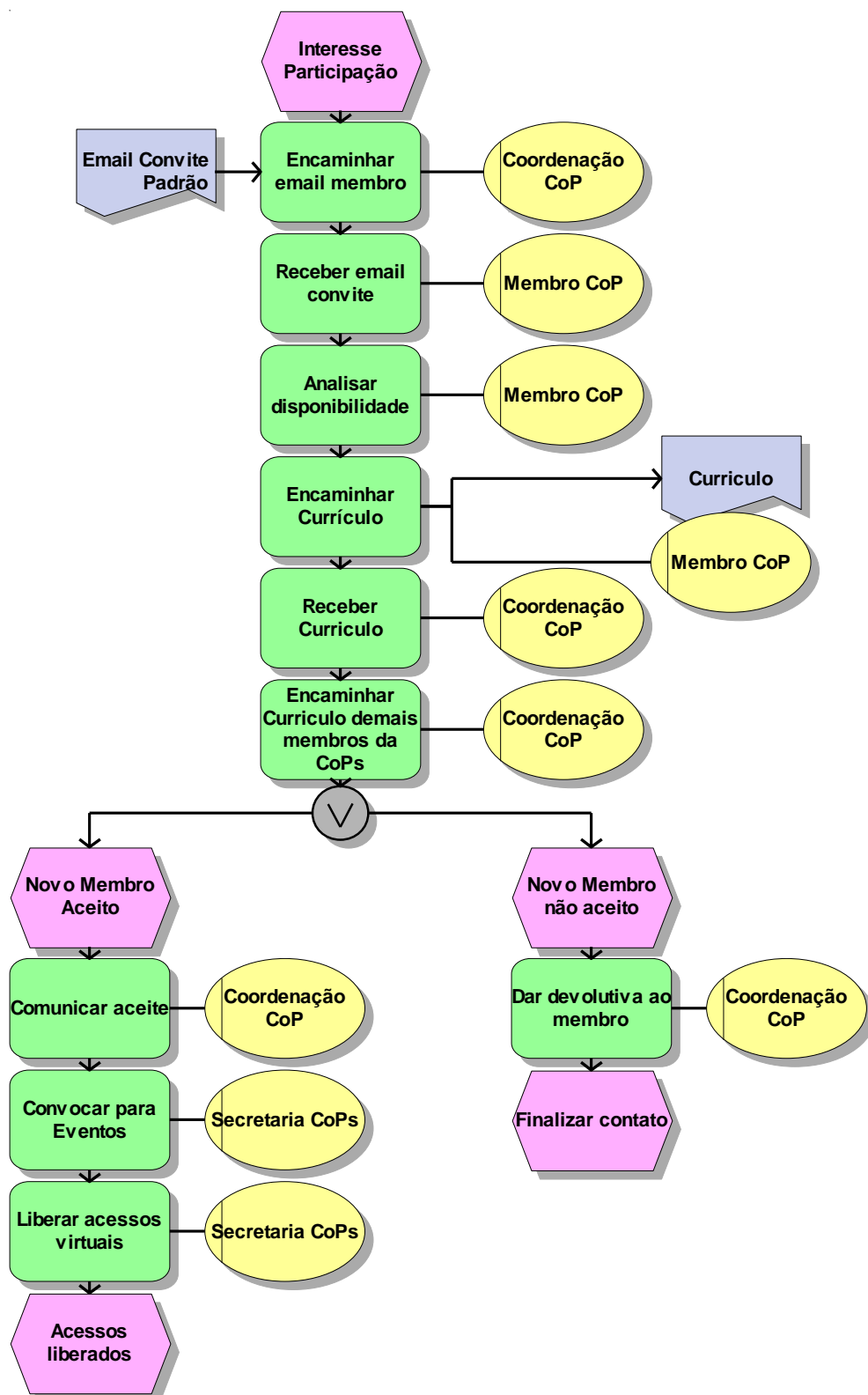


Figura 13 – Integração do componente
Fonte: Autoria Própria (2008)

b) Construção de Identidade e Aprendizagem

As próximas 05 questões, da II. 3 a II. 8 respectivamente, apresentadas nos Gráficos 3 e 4 e Quadros 14 a 15, têm o objetivo de identificar os resultados obtidos da participação na CoP-GP, relacionando-se ao processo de construção de identidade de um indivíduo à aprendizagem, cujos conceitos envolvidos estão descritos no capítulo 02, seção 2.1.4 deste trabalho, correlacionando com a teoria de CoPs, bem como no capítulo 5, seção 5.1.4.1.

A análise dessa percepção, junto às organizações, não foi feita, questionou-se, entretanto o próprio membro para verificar a sua auto-avaliação, relacionada ao retorno auferido pela empresa.

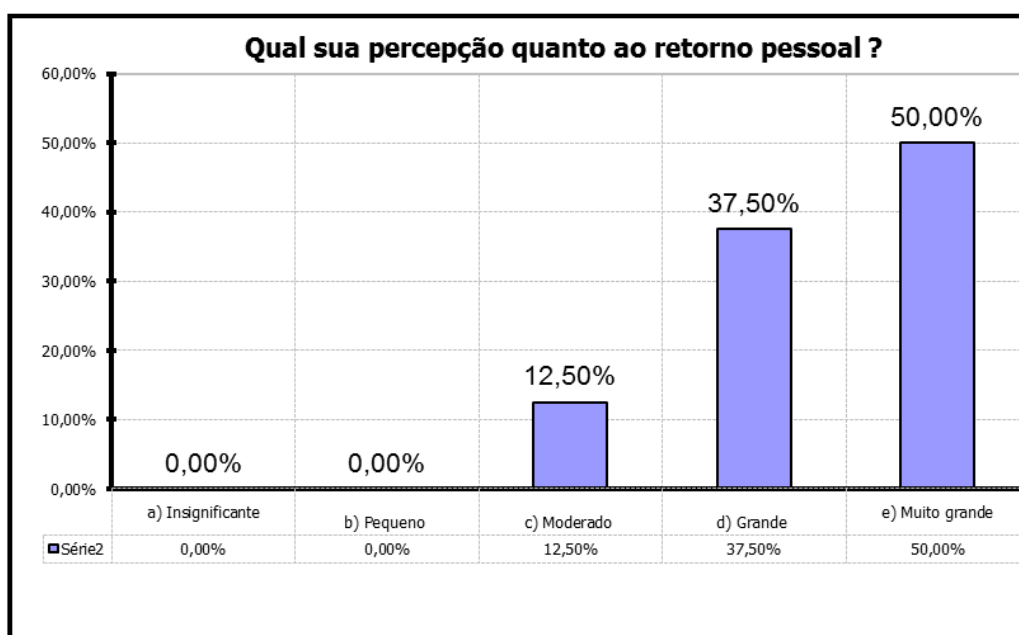


Gráfico 3 – Pergunta II. 3. A percepção de que o retorno pessoal tido com minha participação na CoP é?

Fonte: Dados da Pesquisa.

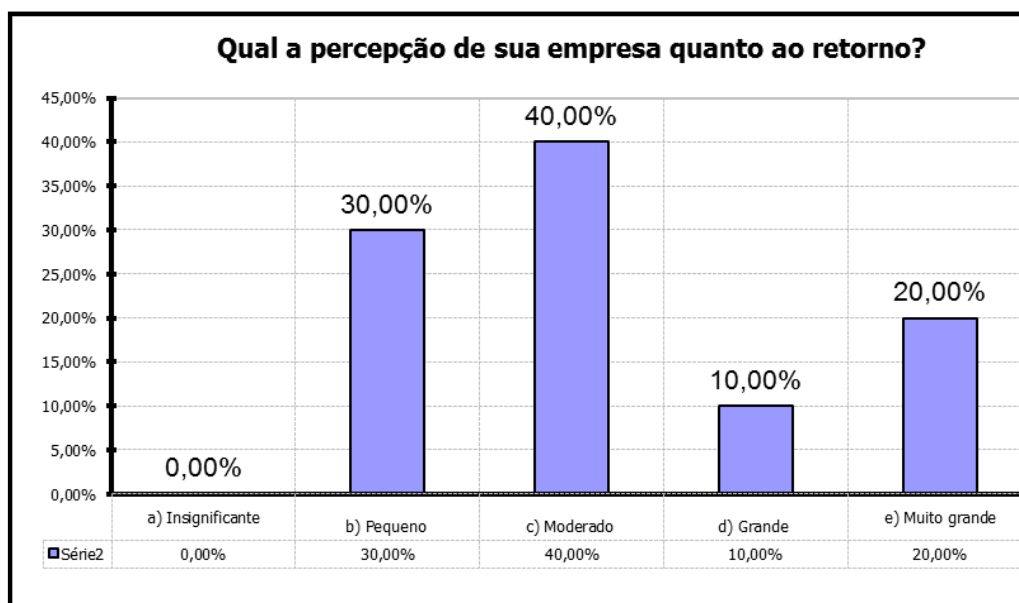


Gráfico 4 – Pergunta II. 4. Na minha opinião a percepção que a empresa onde trabalho têm com minha participação na CoP-GP é?

Fonte: Dados da Pesquisa

Como o processo de aprendizagem é, sabidamente, mais individual do que coletivo, quando se analisa o gráfico 3 *versus* o 4, a percepção do participante com relação aos benefícios de sua participação da CoP é maior individualmente, do que a percepção de ganho da instituição formal a qual ele pertence. O membro está aproveitando a sua inserção na comunidade e construindo sua identidade e também transformando o ambiente empresa, e CoP-GP, bem como o ambiente está transformando o indivíduo.

Já a percepção organizacional dos ganhos que o membro individualmente possa estar tendo, está relacionada a como este membro está desempenhando, na atualidade, as mesmas atividades que já exercia anteriormente.

Reforça-se esta inferência por alguns dos comentários extraídos dos questionários, como por exemplo, do questionário identificado como de número 5:

Compartilhamento da minha experiência prática vivida na implementação da Gestão por Processos na CONFIDENCIAL; Aquisição de uma visão de como o mercado está reagindo frente a esta mudança organizacional; Contato com acadêmicos e consultores, na avaliação de modelos e tendências em Gestão por Processos nas organizações; Produção de um livro com as melhores práticas no tema para todas as empresas de Curitiba e Região metropolitana; Criação de um centro de competência em Gestão por Processos em Curitiba (evitando deslocamentos dispendiosos para São Paulo, onde se concentra os grandes grupos de discussão); Fóruns de discussões; Visitas às empresas do grupo; Networking; etc

Ou ainda, questionário de número 10:

Através do conhecimento adquirido com a participação do grupo conseguimos ter uma maior visão sobre Gestão por Processos, no início os processos mapeados, apresentávamos os resultados de uma forma complexa, que dificultava o entendimento e compressão do usuário. No momento atual, os processos estão mapeados, validados e gerenciados através de um *work-flow* e monitorados através de indicadores, consideramos os processos implementados. Como professor de graduação desenvolvi uma metodologia baseado na ferramenta SCOR – Supply Chain Operations Reference, hoje os alunos estão desenvolvendo os seus projetos empresariais TCC, na visão de processos, baseados nesta metodologia. Várias empresas, estão iniciando na Gestão por Processos com base neste aprendizado, um dos exemplos é a empresa (CONFIDENCIAL), que está modelando os seus processos baseada nos aprendizados em aula. As empresas têm a oportunidade de contar com um profissional com vivência prática em Gestão por Processo, mesmo que no momento inicial seja somente voltada ao mapeamento e não a Governança dos Processos.

O apoio da organização à permanência do membro pode ser considerado um fator importante de reconhecimento que este tipo de atividade proporciona ganhos à empresa.

Verificou-se, da observação participante, que alguns membros mantêm-se na CoP-GP desde a sua criação. Igualmente, cerca de 60% dos respondentes modificaram determinadas atividades em suas instituições de origem. Infere-se, desta observação, ser essa uma demonstração de criação e aplicação de novos conhecimentos em decorrência da participação na CoP-GP.

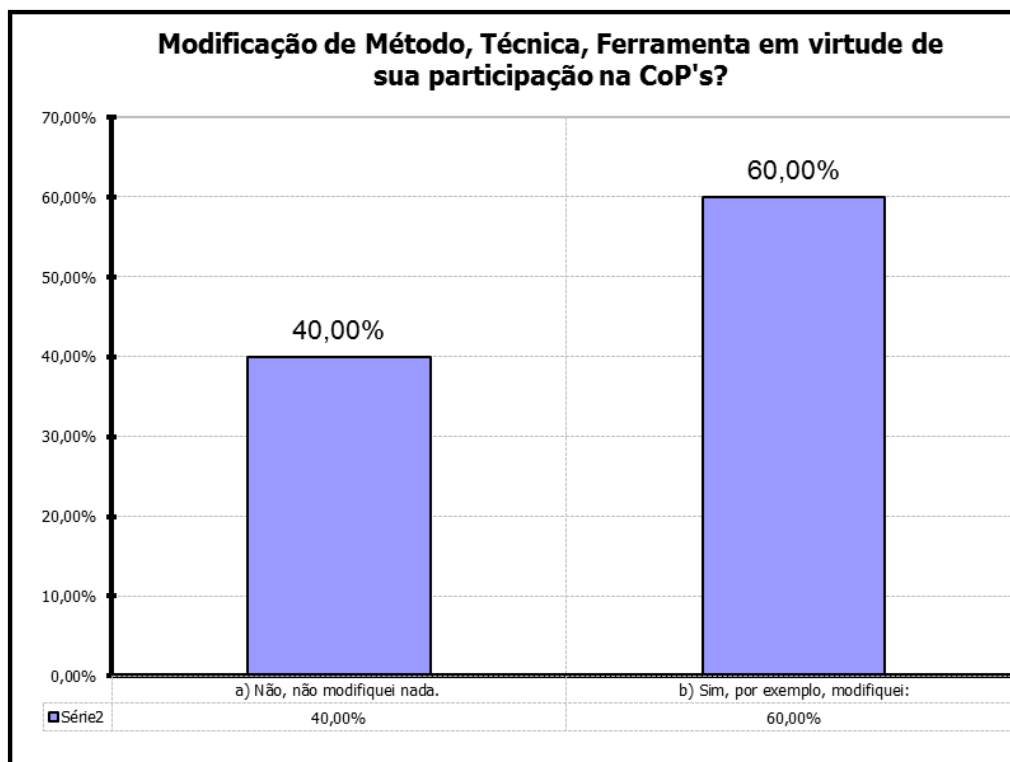


Gráfico 5– Pergunta II. 8. Você modificou algum método, ferramenta, técnica ou postura profissional, em virtude de sua participação na CoP-GP?

Fonte: Dados da Pesquisa

Ilustram-se, como exemplos de novas aplicações relacionadas ao compartilhamento de informações e troca de experiências, dentro da comunidade de processos:

- Questionário nº 1: “Modifiquei a ferramenta que era utilizada para medir os resultados dos indicadores de gestão de processos”;
- Questionário nº 7: “Modifiquei alguns questionamentos feitos à empresa que mapeou nosso primeiro macroprocesso o que contribuiu muito para a realização da atividade”;
- Questionário nº 8: “Modifiquei a implementação das células de trabalho” ;
- Questionário 10:

Passei a entender a empresa de forma Holística (fornecedor/empresa/cliente) e Sistêmica, a compreendi a importância da troca de informações interdepartamentais e interempresariais, este entendimento foi repassado para as demais áreas da empresa através da formação de monitores, o conceito básico da gestão por processos foi disseminado na empresa, hoje evidenciamos várias ações administrativas direcionadas por Processos. Como gestor do grupo de Fornecedores, desenvolvi uma ferramenta voltada a área de Qualificação de Fornecedores, esta ferramenta objetiva atender a todas as áreas envolvidas de forma direta e indireta com fornecedores. A ferramenta é única e expressa à necessidade de todas as áreas, objetiva fornecer em tempo real informações relativas ao processo de fornecimento, o mesmo informa dados estatístico dos últimos 2 anos as informa-

ções contém: Item x Fornecedor; Fornecedor; Item; Item e Fornecedores envolvidos com o fornecimento; Curva ABC relacionado a todos os relatórios informados; custo médio R\$ e U\$; N° de compras no período – itens; N° de compras no período – fornecedor; % de compras em cada fornecedor; níveis de qualidade; pesquisa individual estratificada por grupo de matéria-prima, etc...). Esta ferramenta contém os princípios básicos da Gestão por Processos, os demais departamentos aderiram a ideia e atualmente temos indicadores de todas as áreas.

As duas questões, identificadas como II. 9 e II. 10 apresentadas nos Gráficos 6 e 7 respectivamente, têm o objetivo de caracterizar o nível de *empowerment* obtido das organizações pelos representantes das mesmas, para proceder as modificações identificadas no período de participação da CoP-GP. Os conceitos envolvidos nesta etapa estão correlacionados com a seção 2.1.7 de CoPs e sua importância organizacional.

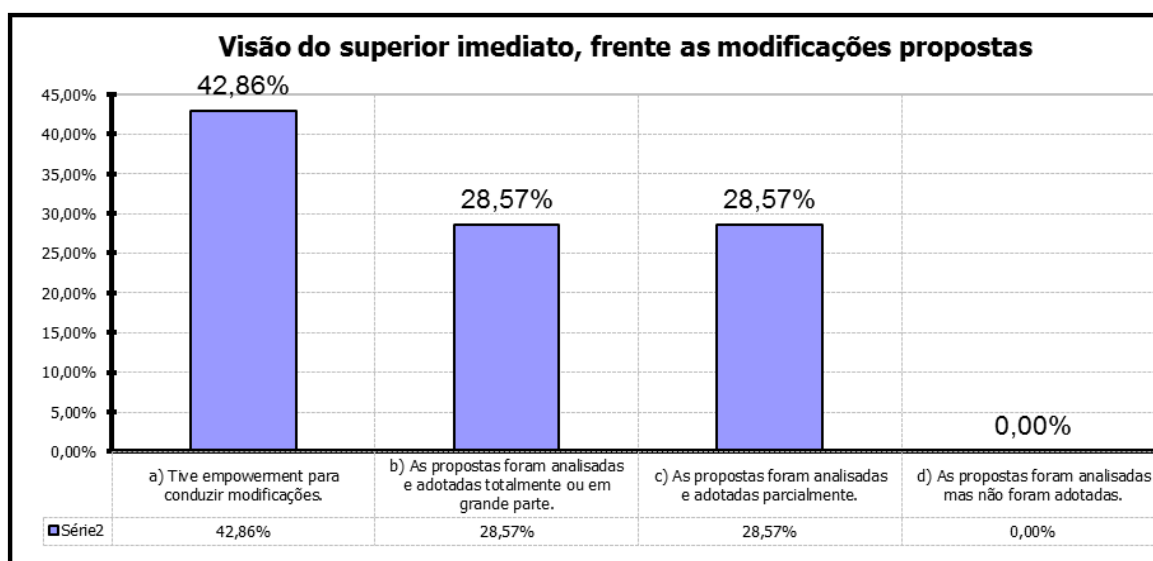


Gráfico 6 – Pergunta II. 9. Como esta mudança foi vista pelo seu superior?

Fonte: Dados da Pesquisa

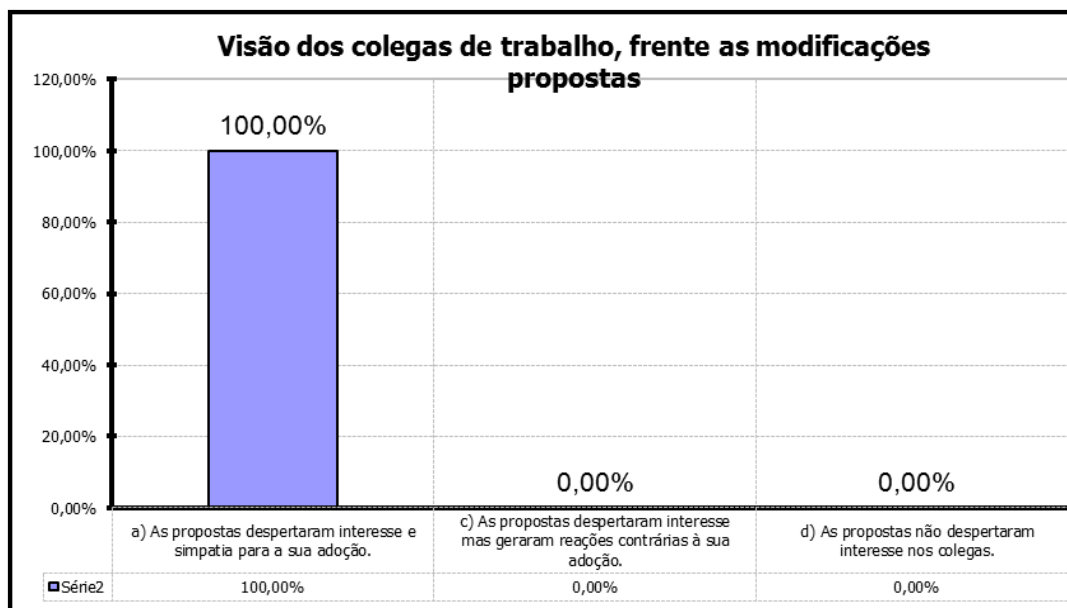


Gráfico 7– Pergunta II. 10. Como esta mudança foi vista pelos seus colegas de trabalho?
 Fonte: Dados da Pesquisa

c) Formas de participação

As questões definidas como II 11 a II 15 visam determinar a percepção do nível de comprometimento dos participantes e suas formas de participação preferidas durante as interações na CoP-GP.

As questões II 11 e II 12, apresentadas nos Gráficos 8 e 9, têm o objetivo de identificar o nível de engajamento dos participantes na CoP-GP, relacionando este ao processo de negociação de significados, cujos conceitos envolvidos encontram-se descritos no capítulo 02, seção 2.1.2.4 deste trabalho.

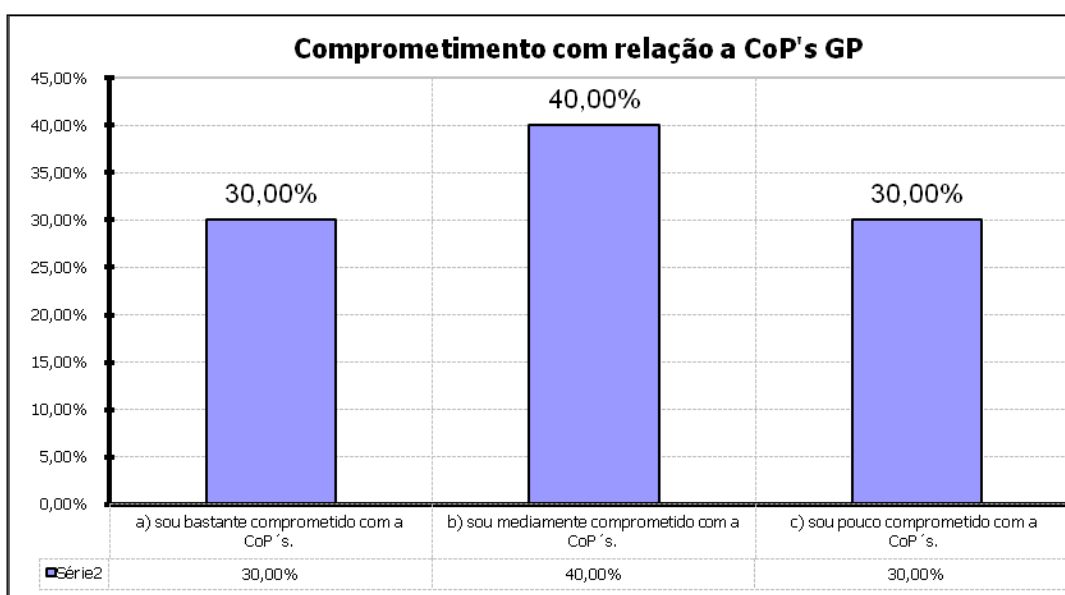


Gráfico 8– Pergunta II. 11. Considerando como “comprometimento” o desejo e as ações que empreendo, posso dizer que na CoP-GP Sou?
 Fonte: Dados da Pesquisa

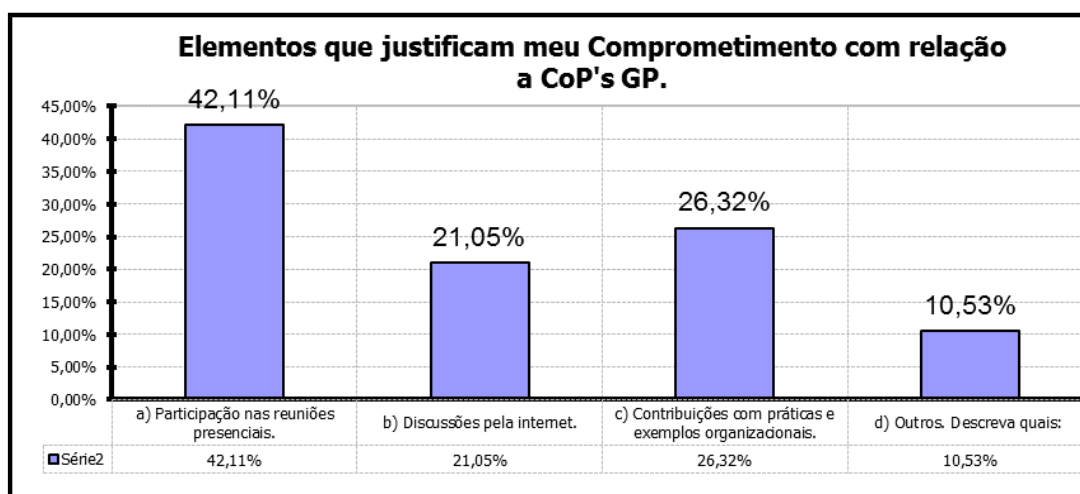


Gráfico 9 – Pergunta II. 12. Posso atribuir como causa do meu nível de comprometimento?
 Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o Gráfico 8, 40% dos participantes da CoP-GP acredita ser mediamente comprometido com as atividades da Comunidade, ou seja poderia haver um maior nível de participação. Entretanto, o seu pertencimento, conforme Gráfico 9, está 43,11% atrelado às reuniões presenciais, nas quais se estreitam os laços de confiança. É neste momento também que o confronto de ideias fica mais acirrado, apesar de outras formas de interação virtual também propiciarem o debate (por exemplo, fórum virtual). Acredita-se que é no momento dos debates onde se produz realmente algum tipo de significação às inquietudes dos membros com relação a suas dúvidas específicas. Na observação participante ficou nítida a questão da importância do debate e das ideias divergentes.

A questão II 13 subdivide-se em cinco itens, cujos resultados são apresentados em cinco gráficos distintos, que representam as formas de participação genuinamente atreladas a atividades formais desenvolvidas pela comunidade e ainda algumas, previstas em estatuto, são elas:

- a) II 13 A – Fóruns – Gráfico 11;
- b) II 13 B – Artigos Publicados – Gráfico 12;
- c) Reportagens e Editoriais Publicados – Gráfico 13;
- d) Divulgação de Cursos e/ou Treinamentos – Gráfico 14;
- e) Outras Formas de participação – Gráfico 15.

Esta questão vem complementar a leitura obtida com a questão II 11, sobre o comprometimento, cujo gráfico demonstrou haver a possibilidade de aumentá-lo. De qualquer forma, algumas das maneiras de se mostrar o nível de engajamento nas práticas desenvolvidas pela comunidade, seria participar das atividades descritas na questão 13, ou postando documentos, ou divulgando material, entre outros. Todas estas atividades são extraordinárias à participação na reunião presencial, apontada pela questão II. 12. Ou seja, o que se busca neste sentido é identificar se além do comparecimento do participante da CoP nos encontros presenciais existe alguma forma de interação extra a que o respondente está envolvido.

Esta questão está relacionada ao processo de negociação de significados (participação e reificação), cujos conceitos envolvidos encontram-se descritos no capítulo 02, seção 2.1.2.4 deste trabalho, bem como nas categorias de análise de conteúdo indicados no capítulo 5, seção 5.1.4.1.

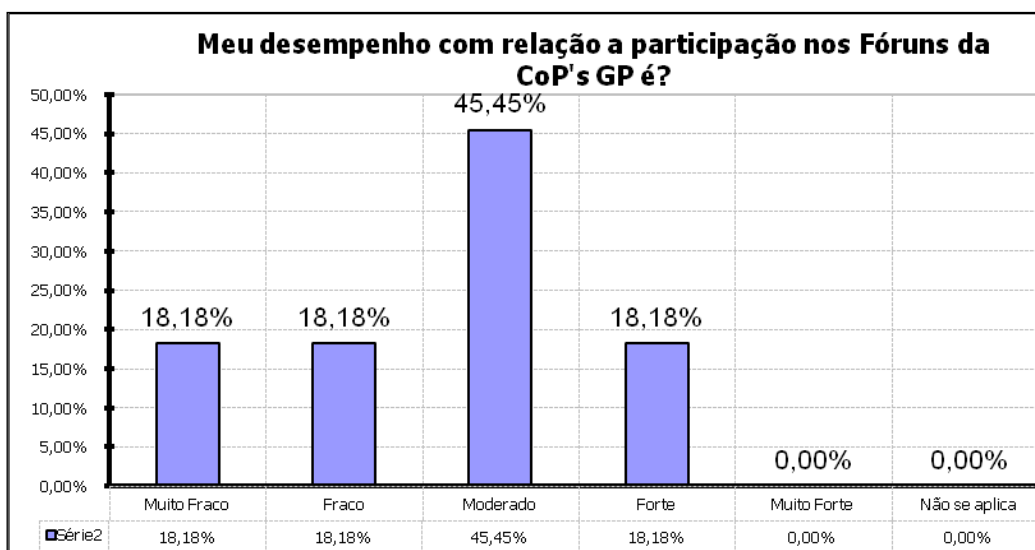


Gráfico 10– Pergunta II. 13. Considerando as formas de participação na CoP-GP, posso dizer que meu empenho é? II. 13.A. Fóruns de Discussão
 Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o Gráfico 10, 45,45% dos respondentes considera sua participação nos fóruns moderada.

Esta atividade é uma preparação para a discussão presencial, pois o fórum virtual é aberto em data pré-estabelecida, mas seu desenvolvimento se dá ao longo de todo o mês. Ao final do período, são preparados *flashs*, ou seja, um resumo dos pontos de vista da organização que propôs o assunto do debate do período e levadas a reunião presencial. Neste momento, é dada continuidade à discussão que iniciou de forma virtual.

Busca-se aproximar os membros da Comunidade, aumentando o interesse pelo tema de debate, não se restringindo a um encontro presencial no mês apenas, mas ao longo de um período de trinta dias, onde se delineiam novos pontos de vista.

É de suma importância que pelo menos um dos membros de cada organização coloque seu ponto de vista, já que o mesmo está atrelado a cada cultura organizacional. Percebe-se que a riqueza de enfoque nos temas debatidos se dá por meio deste tipo de participação, que pode ainda, ser reforçado nas reuniões presenciais. Caso não haja possibilidade de comparecimento às reuniões presenciais, o tema não fica descoberto.

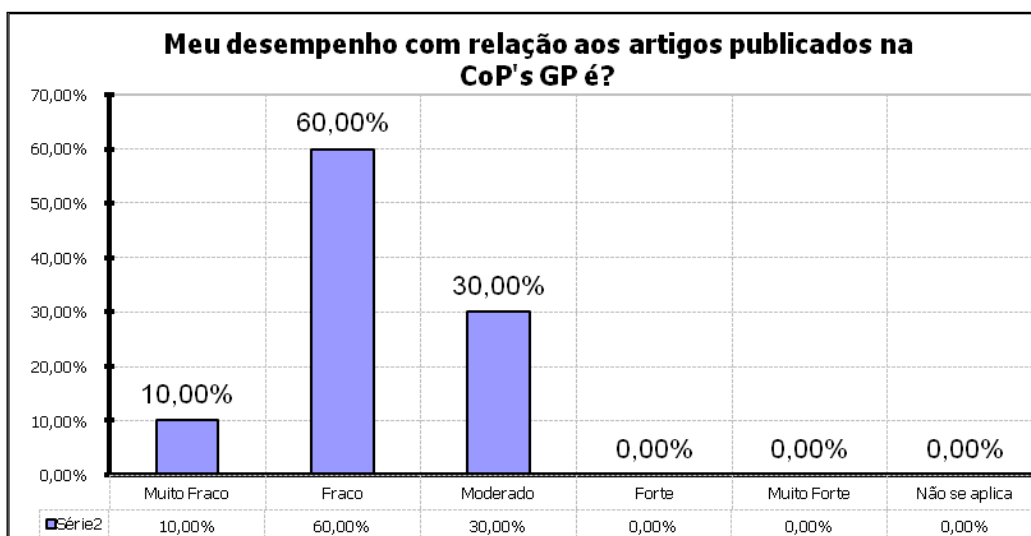


Gráfico 11– Pergunta II.13. Considerando as formas de participação na CoP-GP, posso dizer que meu empenho é? Questão II. 13.B. Artigos Publicados
 Fonte: Dados da Pesquisa

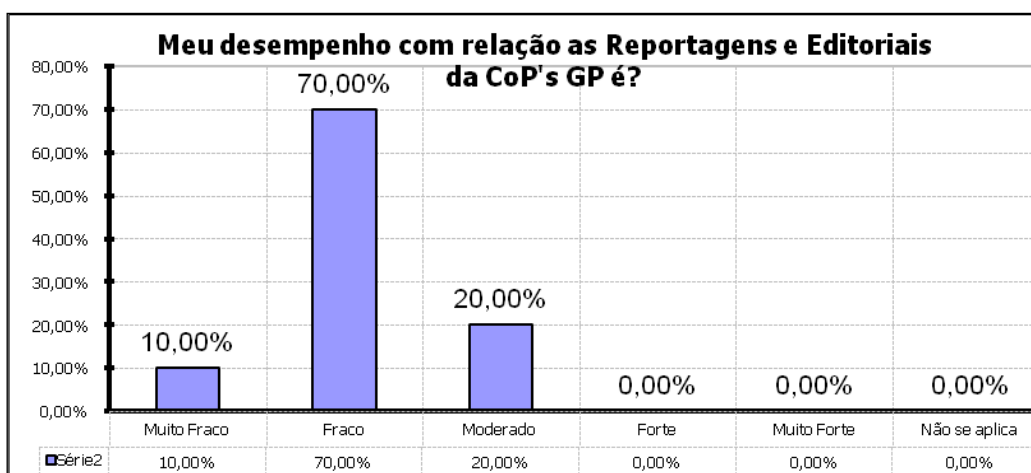


Gráfico 12 – Pergunta II. 13. Considerando as formas de participação na CoPs, posso dizer que meu empenho é? Questão II.13.C. Reportagens e Editoriais Publicados
 Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com os Gráficos 11 e 12, que se referem à divulgação de informações ou por artigos ou por reportagens, cerca de 60% e 70% dos respondentes respectivamente, consideram fraca sua participação na execução desta atividade. A formação de uma biblioteca virtual de publicações relacionadas ao tema de gestão por processos foi uma iniciativa dos próprios membros que por sentirem necessidade de material conceitual, começaram a compartilhar material. Informalmente, havia,

na época, um acordo entre os membros que toda a publicação relevante que cada um individualmente encontrasse seria compartilhada pela comunidade.

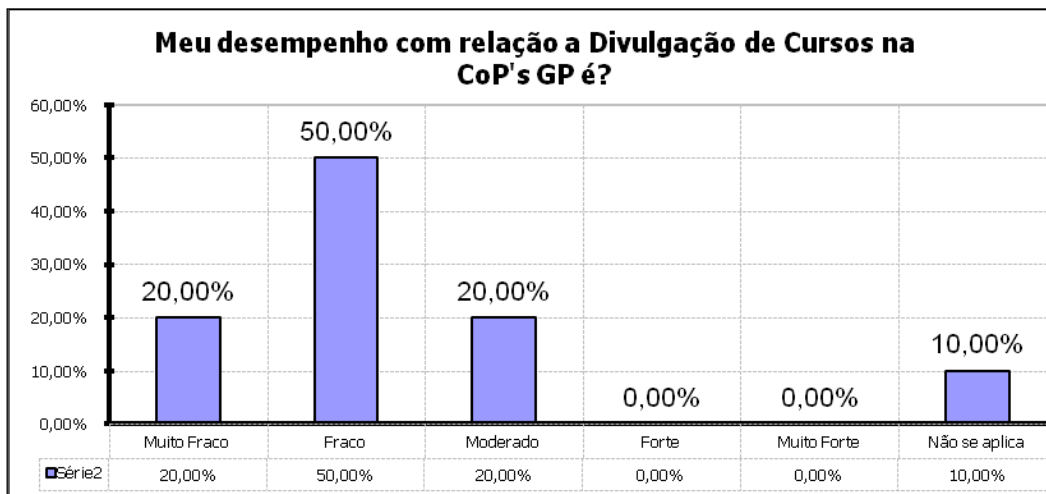


Gráfico 13 – Questão II. 13. D. Divulgação de Cursos e/ou Treinamentos
 Fonte de: Dados da Pesquisa

De acordo com Gráfico 13, 50% dos respondentes considera fraca sua participação na divulgação de cursos, pois não são muitas as instituições que oferecem este conteúdo específico. Alguns dos membros desconheciam tais instituições, principalmente por estas serem de outros estados da Federação.

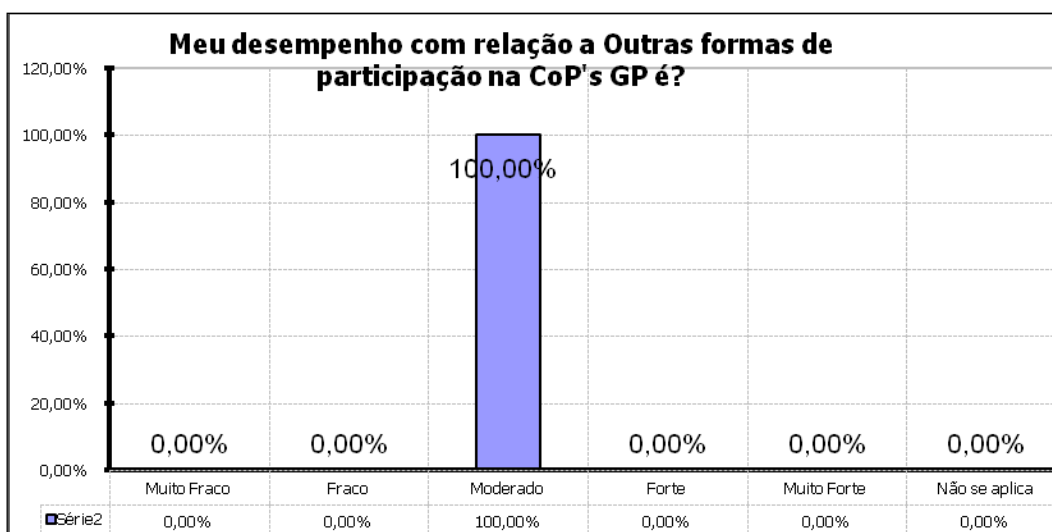


Gráfico 14 – Questão II. 13.5.E. Outras Formas de Participação
 Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com Gráfico 15, 100% dos respondentes considera moderada a participação em outras atividades da Comunidade, o que indica que poderia haver um crescimento com relação a sua participação.

Como a integração a CoP-GP se dá via indicação, o que poderia estar causando o baixo comprometimento nas atividades poderia ser a sobrecarga de tarefas externas a organização, (caso o membro fosse o representante da organização em outras entidades ou comunidades externas a organização). Para tal, foi elaborada a questão II14 e II15, representada pelo Gráfico 16 e 17 respectivamente.

Conforme Gráfico 15, 70% dos respondentes não faz parte de outro tipo de agremiação social representando sua organização, sendo validado pelas descrições do Quadro 18.

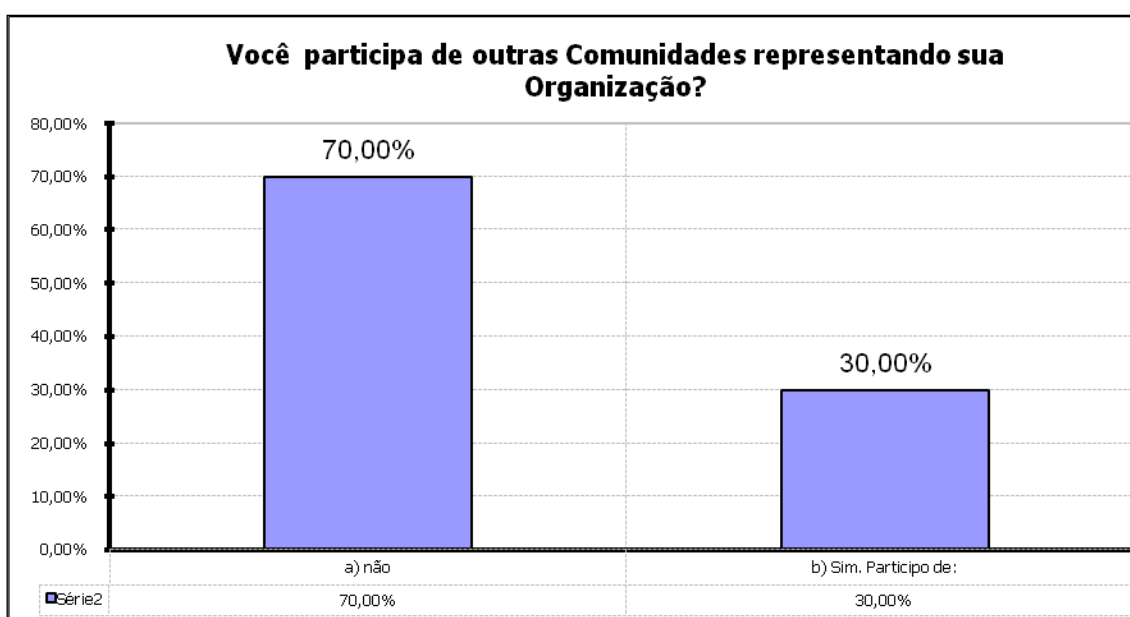


Gráfico 15– Questão II. 14. Você participa de outras comunidades onde representa a sua organização?

Fonte: Dados da Pesquisa

A questão II 15 ilustrada pelo Gráfico 16, demonstra que 80% dos respondentes percebem a interferência das atividades da Comunidade em sua rotina de trabalho, entretanto de maneira muito positiva conforme ilustra o Quadro 13.

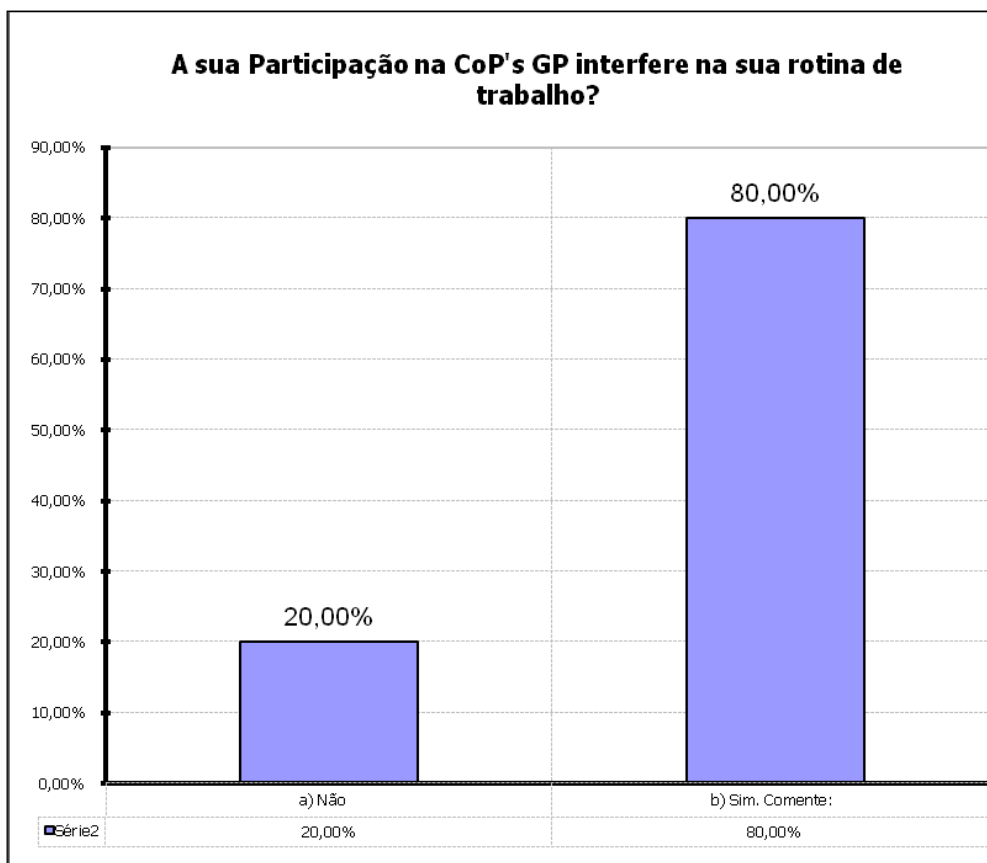


Gráfico 16– Questão II. 15. A sua participação na CoP-GP interfere na sua rotina de trabalho?
Fonte: Dados da Pesquisa

(Continua)

Comentários	Nº Questionário
Em função das reuniões mensais, porém de forma positiva e perfeitamente contornável.	2
Positivamente com a aquisição de conhecimento originado pelas experiências do grupo. Como a equipe de trabalho (na empresa) é pequena, a ausência para participar em reuniões eventualmente acarreta um pequeno atraso nas atividades rotineiras	4
Positivamente com a aquisição de conhecimento originado pelas experiências do grupo. Como a equipe de trabalho (na empresa) é pequena, a ausência para participar em reuniões eventualmente acarreta um pequeno atraso nas atividades rotineiras.	5
Muito pouco, pois trata-se de uma tarde/mês, além de consultas e fóruns na internet	6
Preciso conciliar minha agenda para que possa ter as tarde livres uma vez no mês, a fim de participar das reuniões presenciais. Infelizmente algumas vezes está conciliação não foi possível, devido a projetos importantes e por isso minha participação não foi possível	7

(Conclusão)

Comentários	Nº Questionário
Não aplicável	8
Horário das reuniões e novos desafios internos.	9
Não. Com o interesse da (CONFIDENCIAL xx) pode se transformar em uma das atividades do setor	10

Quadro 13 – Comentários Citados na Questão II.15.

Fonte: Dados da Pesquisa

Neste sentido, o Quadro 12 reforça as indagações de obtenção de resultados via participação na Comunidade, tais como aprendizagem e geração de conhecimentos.

5.4 A PRÁTICA CONFRONTADA COM A TEORIA – ELEMENTOS ALAVANCADORES DA COP-GP

Julga-se importante destacar alguns elementos identificados na prática que se correlacionam com as questões teóricas abordadas nos conceitos de Comunidade de Prática:

- a) 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 o objetivo de compartilhamento de conhecimento com as organizações de origem é observável pelas práticas descritas (i.e. adoção de padrões de processo pelas organizações de origem).
- b) 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 novos serem acompanhados por experientes e aprenderem por observação e experimentação tutorada. Na CoP-GP a prática dos membros está afei-

ta 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).

c) 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.

d) 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. Tais elementos identificados permitiram o estabelecimento de alguns processos, que foram modelados e são apresentados na seção seguinte.

5.5 MODELAMENTO DE PROCESSOS

Apresentar-se-á, nesta seção, o sistema de processos modelando-se as atividades pertencentes à Comunidade de Prática de Gestão por Processos, objeto de estudo deste trabalho, utilizando-se como premissas os conceitos teóricos de Comunidade de Prática enfocados no Capítulo 02, em correlação às fases do processo de criação do conhecimento organizacional e suas condições capacitadoras.

O Quadro 14 ilustra a modelagem dos processos envolvidos na CoP – Gestão por Processos segundo a Hierarquia de Processos definida por Harrington (1993).

Macroprocesso	Processo	Subprocesso	Atividades
Gestão de Comunidades de Prática	Estruturação e Fomento de Comunidades de Prática	Identificação de Membros	Integração do Componente Integração de Palestrantes Integração de Especialistas
		Definição de Temas	Estabelecimento do Calendário
		Organização de Eventos (Virtuais e Presenciais)	Organização de <i>Chat</i> Organização de Fóruns Organização de Reuniões Presenciais
		Comunicação dos Eventos	Convocação dos Participantes Publicação dos Comunicados Publicação das Atas Publicação dos Eventos
		Monitoramento dos Eventos (Virtuais e Presenciais)	Elaboração de Relatórios

Quadro 14 – Modelagem de Processos CoP-GP x Hierarquia de Processos
Fonte: Autoria Própria (2008)

A modelagem de processos foi realizada tendo como base a observação participante, a análise do estatuto (Seções 4.1.3.1.1 e 5.2 – ver Anexo A) e dos *Books* de Memória disponibilizados pela CoP-GP. A hierarquia a qual a arquitetura de processos está submetida contempla o processo, os sub-processos e as atividades. Nos modelos, no nível de atividade, estão representadas as principais funções e

atribuições dos participantes da CoP-GP, que são: coordenador, secretaria, membro.

A árvore de processos de estruturação da CoP, ilustrada na Figura 14, representa a arquitetura das principais atividades e sub-processos, existente na comunidade. O primeiro nível representa os sub-processos (identificação dos membros, definição dos temas, comunicação de eventos, organização dos eventos e monitoramento dos eventos) e ligados a eles, as atividades (integração do componente, integração do especialista, integração do palestrante, estabelecimento do calendário, convocação dos participantes, publicação dos comunicados, publicação das atas, publicação dos eventos, organização de chats, organização dos fóruns, organização das reuniões, elaboração de relatórios). Este modelo permite a visualização sistêmica dos processos desenvolvidos na comunidade.

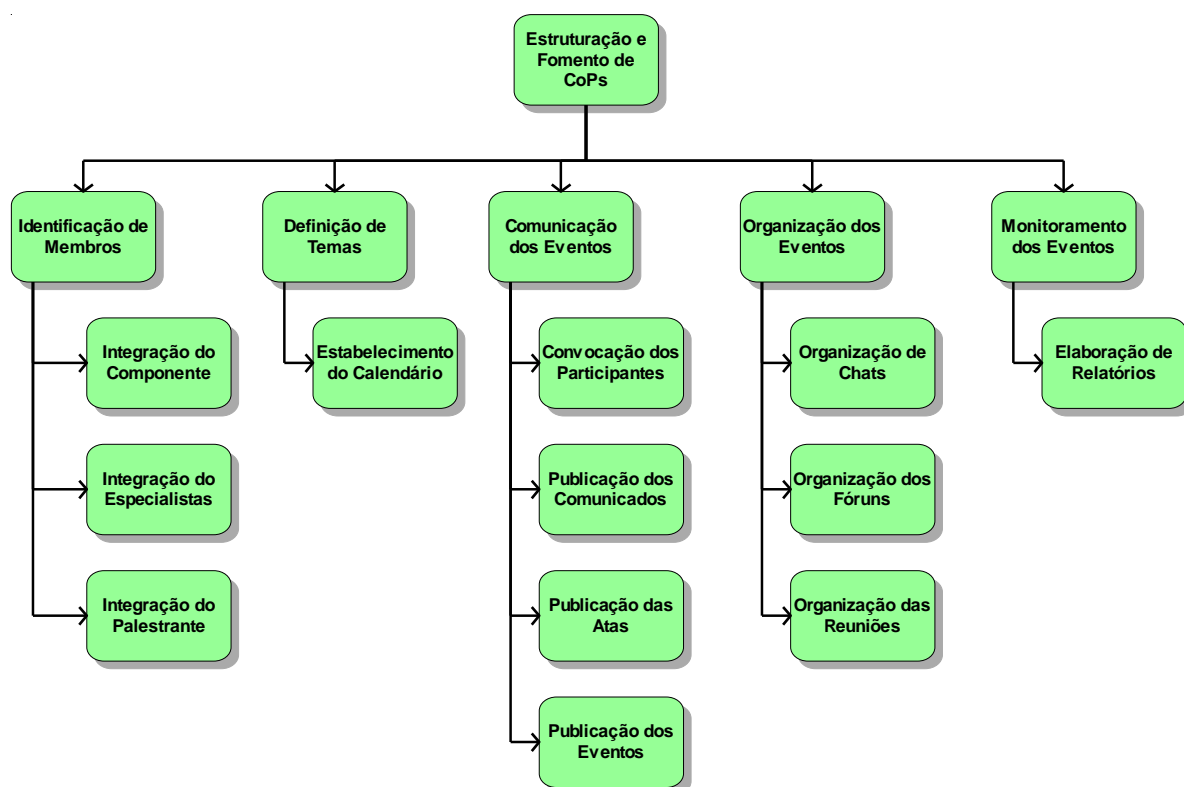


Figura 14 - Estruturação e Fomento da CoP
 Fonte: Autoria Própria (2008)

Sequencialmente determinou-se como importante, junto à coordenação e a secretaria da CoP-GP, definir-se a questão dos domínios a serem discutidos. Neste sentido o estabelecimento do calendário anual, ilustrado na Figura 15, representa uma das principais atividades da comunidade de gestão por processos. Sua importância foi definida após dados verificados durante a observação participante e análise das atas disponibilizadas. A realização desta definição delimita as discussões e define a abordagem que será dada nos eventos. Indica-se na figura a responsabilidade pelas tarefas que compõem esta atividade.

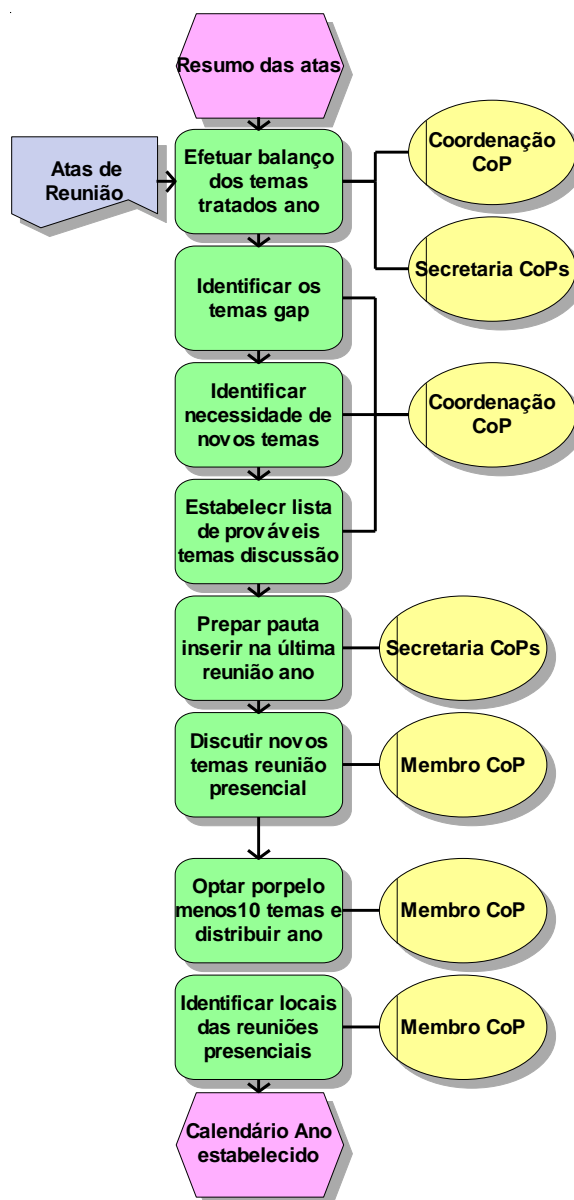


Figura 15 – Estabelecimento do calendário anual
Fonte: Autoria Própria (2008)

O modelo denominado **organização de reuniões**, ilustrado na Figura 16, representa uma das atividades internas da secretaria da comunidade para garantir que as discussões do fórum sejam resgatadas nas discussões presenciais, sendo que os dados foram levantados via observação participante e discussão prévia com a secretaria da CoP-GP.

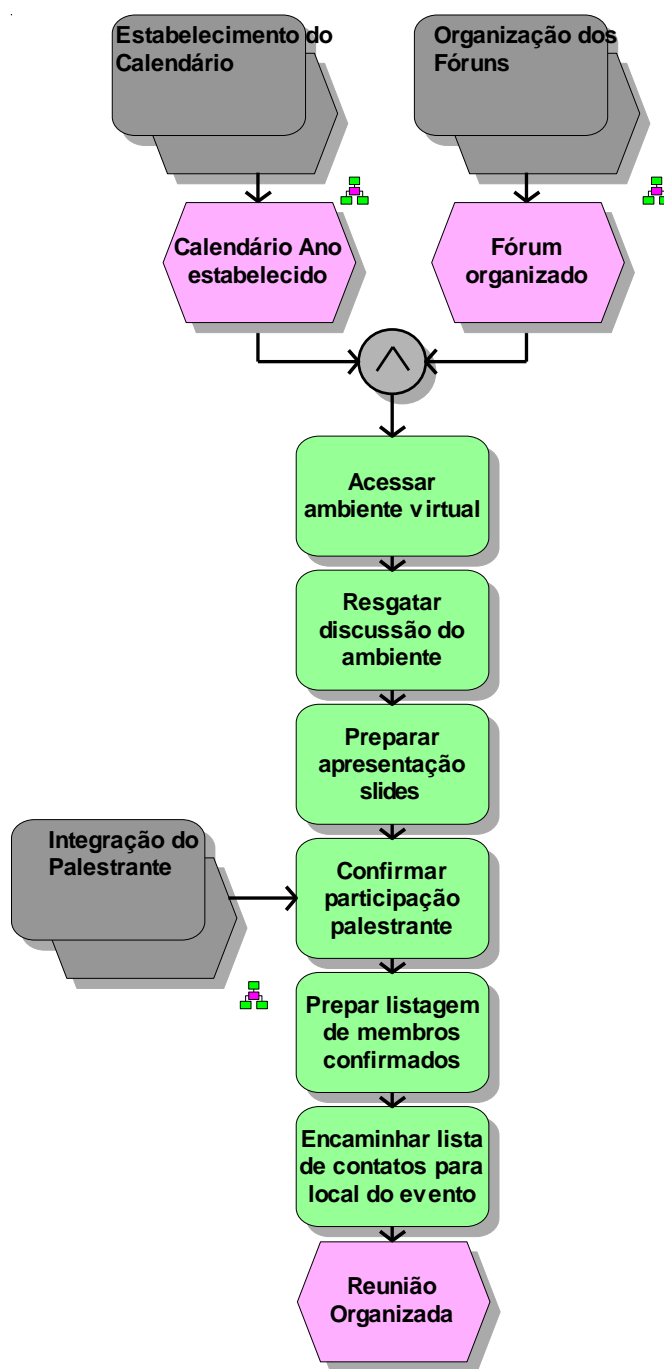


Figura 16 – Organização de reuniões
Fonte: Autoria Própria (2008)

Os modelos **organização de chats** e **organização de fóruns**, ilustrados pelas Figura 17 e 18 respectivamente, foram levantados via observação participante e discussão prévia com a secretaria da CoP-GP, e representam as atividades necessárias para estruturar as formas de comunicação virtual que ocorrem por meio de uma ferramenta de tecnologia da informação. Este contato virtual torna-se necessário devido aos participantes pertencerem a diferentes organizações e fisicamente estarem distantes. O contato e as discussões a respeito do tema do mês se mantêm por estes canais.

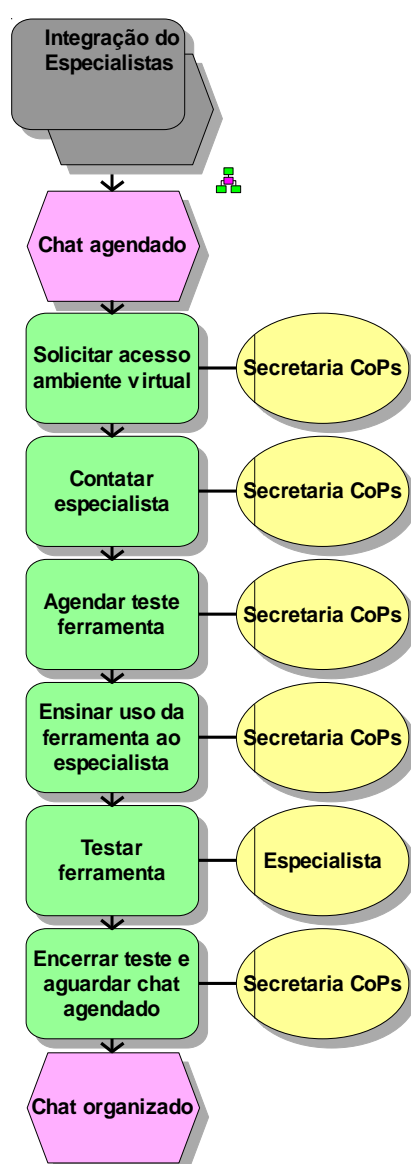


Figura 17 – Organização de chats
Fonte: Autoria Própria (2008)

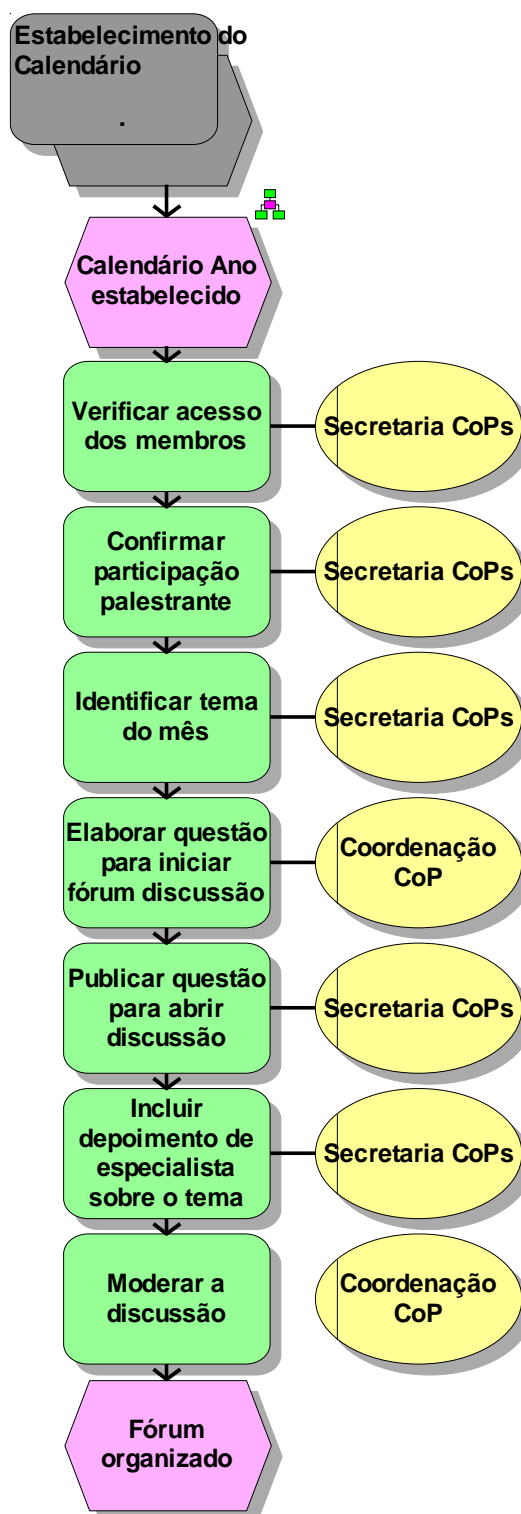


Figura 18 – Organização de fóruns
Fonte: Autoria Própria (2008)

Após a realização das reuniões presenciais faz-se um resumo dos principais pontos discutidos para que a informação possa ser armazenada e encontre-se disponível aos participantes para consulta. O modelo de **elaboração das atas**, coletado via observação participante e discussão prévia com a secretaria da CoP-GP, encontra-se ilustrado na Figura 19.

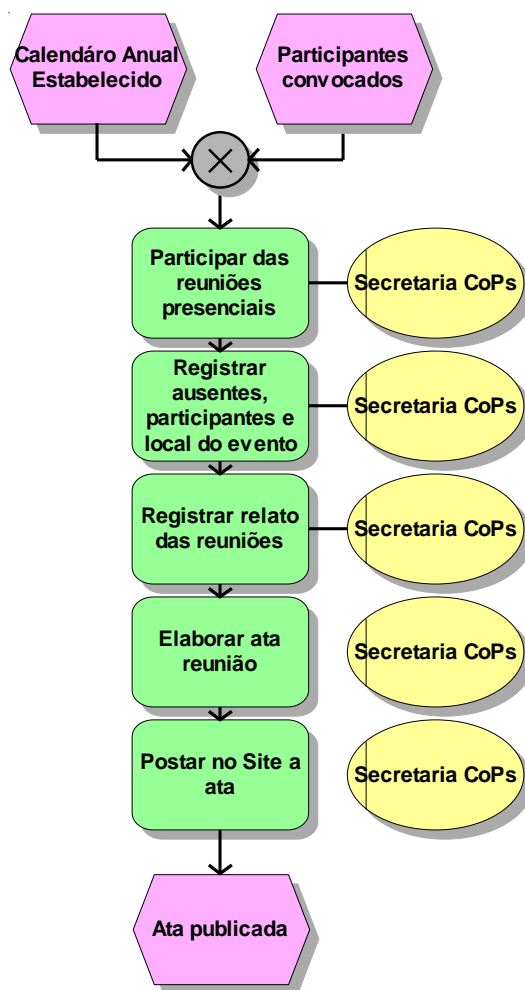


Figura 19 – Elaboração de atas
Fonte: Autoria Própria (2008)

O modelo de **elaboração de relatórios**, coletado via observação participante e discussão prévia com a secretária da CoP-GP, ilustrado na Figura 20, representa a atividade de consolidação dos indicadores e materiais relevantes gerados durante um exercício, período, que no caso da CoP-GP é determinada pelo período de um ano.

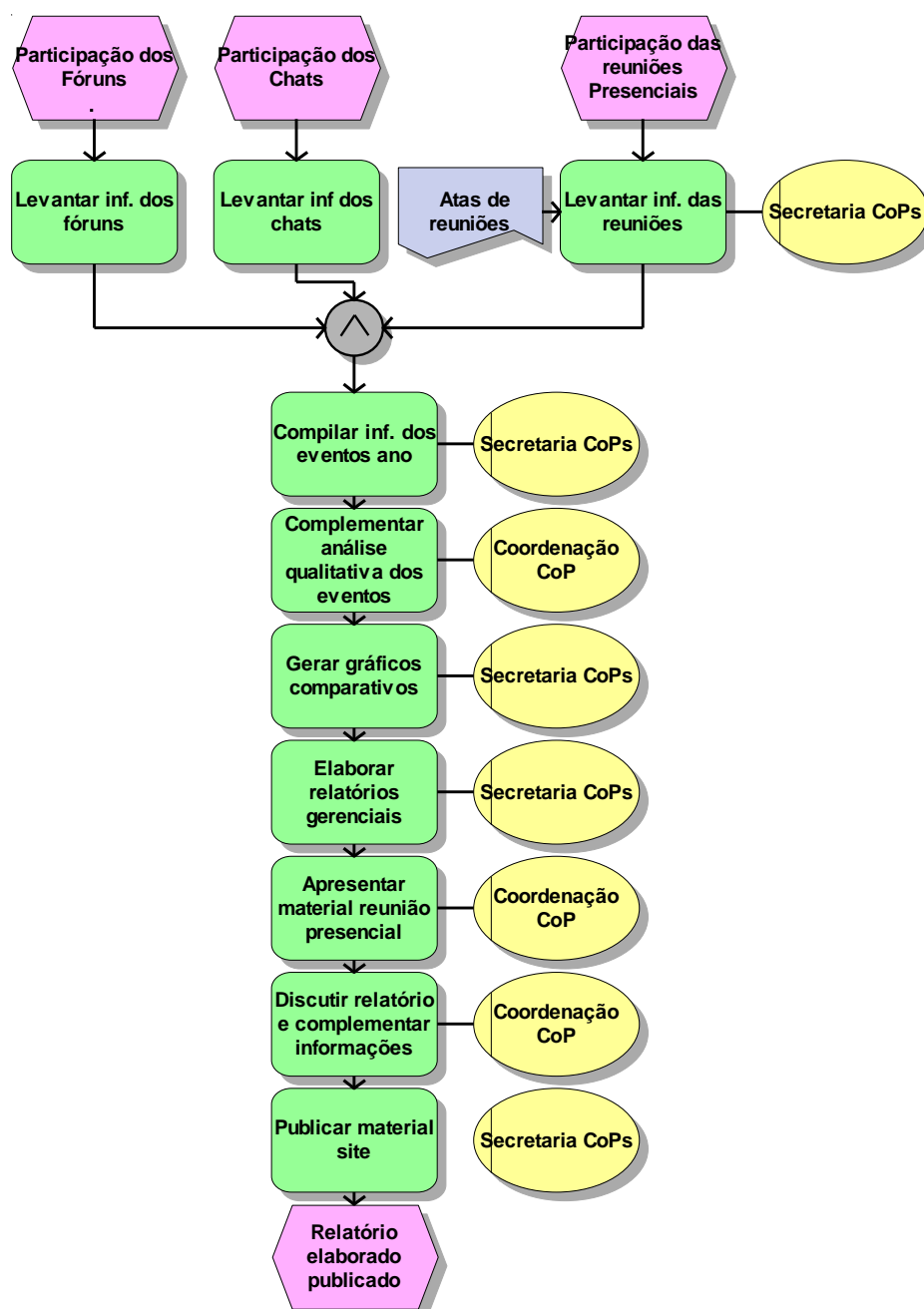


Figura 20 – Elaboração de relatórios
Fonte: Autoria Própria (2008)

Os demais modelos podem ser vistos no Apêndice D. Como modelo conceitual de Comunidade de Prática aponta-se o apresentado na Figura 21:

Estruturação e Fomento de Comunidades de Prática

OBJETIVO/MISSÃO

Utilizar-se de mecanismos apropriados para tratamento do conhecimento tácito, através de uma configuração social que permita o estudo de empreendimentos definidos como viáveis e sua participação seja reconhecida como competência para que através de recursos históricos e sociais compartilhados sejam identificados contextos e perspectivas que venham a sustentar engajamento mútuo em ação.

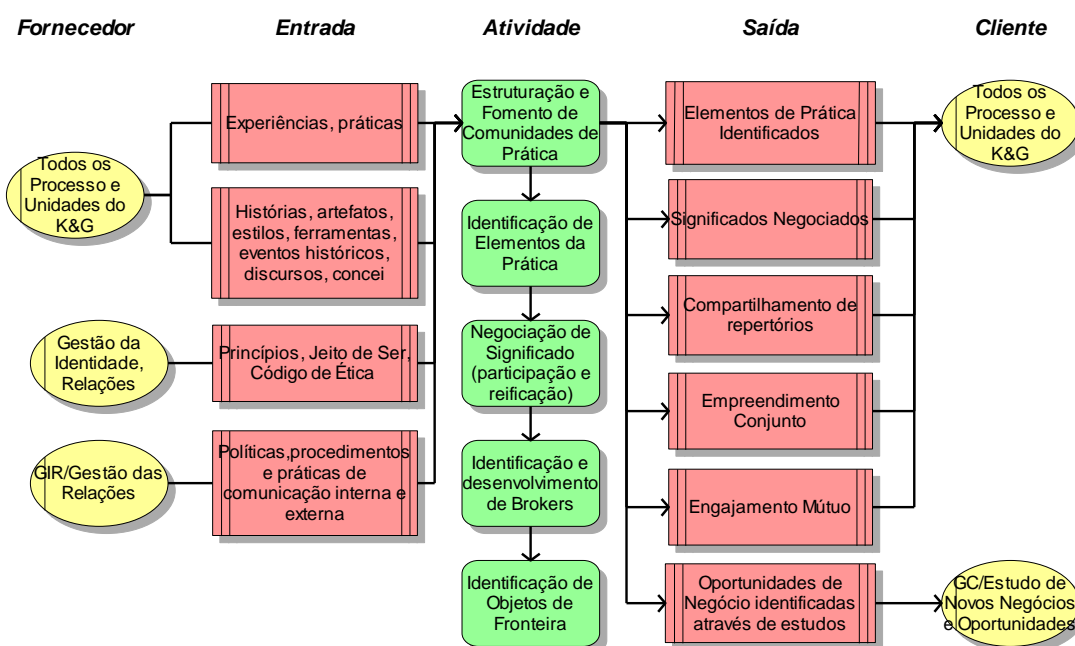


Figura 21 – Modelo Conceitual de uma Comunidade de Prática de Processos
Fonte: autoria própria (2008)

Conforme dados coletados via observação participante e ainda relacionando com os conceitos teóricos de Comunidades de Prática apontados no Capítulo 2 deste trabalho, elaborou-se o modelo representado na Figura 21, que de forma sucinta descreve as principais necessidades de informação, consideradas como **entradas do processo** de elaboração e fomento da CoP-GP, bem como os produtos gerados, denominados de **saídas** específicas deste tipo de Comunidade:

- a) **Entradas do Processo:** como entradas do processo considerou-se as experiências e práticas trazidas como legado da vivência profissional dos participantes, com relação a presença em projetos de modelagem de processos e condução de mapeamentos de processo. As histórias, artefatos, estilos, ferramentas, eventos e discurso, são a bagagem que o membro traz de cada cultura organizacional, pois os membros são provenientes de diferentes organizações. Os princípios e o código de ética envolvem as regras de conduta adotadas pelos membros, importante a ser consideradas para saber o que deve ou não ser compartilhado no âmbito das discussões da comunidade, bem como as políticas, práticas e procedimentos que são o legado e a forma de trabalho de cada participante.
- b) **Saídas do Processo:** como principais saídas do processo considerou-se os elementos da prática, vivenciados no ambiente da comunidade e construídos em conjunto após discussões em domínios específicos, formas de resolução de situações e condução de projetos de modelagem, que também são gerados pela negociação de significados. Após troca de experiências gera-se o compartilhamento de repertórios. Como um dos produtos desta comunidade foi a elaboração de um livro de casos de processos das organizações membro, acredita-se que os produtos também podem ser considerados como um empreendimento conjunto, que uniu parte dos membros por algum período no intuito de gerar este livro. O engajamento mútuo é fruto das discussões e convivência dos membros que passam a se envolver mais profundamente com as atividades da comunidade, gerando inclusive como decorrência novas ideias que poderiam ser o embrião de oportunidades de novos negócios, neste caso específico, a geração de treinamentos conjuntos ou material conceitual a respeito de determinado tema.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo apresenta as considerações finais a respeito dos objetivos geral e específicos propostos no início do trabalho, bem como as conclusões principais da pergunta de pesquisa deste estudo.

Apresenta ainda uma discussão das contribuições do trabalho e uma análise preliminar para embasar a realização de trabalhos futuros.

6.1 QUANTO À PERGUNTA DE PESQUISA E AOS OBJETIVOS

Buscou-se na realização do trabalho, identificar os elementos das Comunidades de Prática que permitiriam modelar processos de forma replicável, com a seguinte questão de pesquisa:

Quais os elementos das CoPs que permitem alavancar a modelagem de processos e os pontos que poderiam ser utilizados em um modelo de processos replicável?

Infere-se que os elementos encontrados, alavancadores da CoP-GP, são aqueles indicados no item 5.4, conforme descrito: empreendimento conjunto, engajamento conjunto, repertório compartilhado e identidade.

O objetivo geral deste estudo, descrito na seção 1.3.2 era o de estabelecer um modelo conceitual, apoiado na modelagem de processos, auxiliar na criação de novas CoPs interorganizacionais, detectando novas e possíveis correlações com as teorias vigentes, em especial na área da aprendizagem organizacional e processos.

Na seção 5.5 apresentam-se os modelos desde a estruturação da CoP até as atividades inerentes a este sistema. Em especial o modelo de integração de novos membros, ilustrado na Figura 13, concretiza este objetivo atendendo-se desta maneira os objetivos geral e específico 1 definidos nesta pesquisa:

a) Objetivo específico proposto 1:

Identificar o processo de participação e reificação dos membros da comunidade de prática instituída, visando à obtenção de modelos de processos, à luz das teorias vigentes.

Nas figuras 15 a 25 são identificadas as responsabilidades pela execução das tarefas em cada atividade, atendendo ao objetivo específico 2:

a) Objetivo Específico proposto 2:

Identificar as principais funções e as competências necessárias a estas, clarificando o perfil necessário para implementação de CoP interorganizacional.

O processo de estruturação e o fomento de CoP, ilustrado na Figura 14, atende ao terceiro objetivo:

b) Objetivo Específico proposto 3:

Determinar os fluxos de atividades que permitam a modelagem de processos, para a criação de novas CoPs interorganizacionais.

Dessa forma, têm-se todos os objetivos da pesquisa, contemplados e formalizados, entretanto alguns aspectos podem ser aprofundados.

6.2 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

O conceito de Comunidade de Prática interorganizacional, conforme citado, aparece ainda de forma incipiente na literatura, por isto aprofundar o seu estudo, buscando determinar sua relevância e importância, ou ainda se representa a emergência de um novo conceito é um viés a ser aprofundado.

De outra parte, a utilização supervisionada dos modelos ora apresentados, com estabelecimento de indicadores de sucesso pode servir de validação aos mesmos.

6.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Como decorrência das atividades mediadas pela pesquisadora durante a observação participante e da análise dos resultados deste trabalho cita-se:

- a) ampliação do nível de entendimento e compreensão do modelo de estruturação de CoP, como um processo que gera e utiliza os conhecimentos organizacionais – evidenciado pela contínua adesão de novos interessados, instados a aderir ao grupo a partir de contatos com um membro da CoP.
- b) Aquisição e embasamento teórico a respeito das atividades, práticas e processos considerados na Estruturação de Comunidades de Prática – evidenciado pelas constantes trocas de ideias registradas em fóruns de discussão e em atas de reuniões
- c) Geração de um modelo de gestão de Comunidades de Prática, considerando a Gestão do Conhecimento Organizacional, evidenciado pela construção de um repositório de casos genéricos, comum e exclusivo aos seus membros. A modelagem do sistema de gestão de uma Comunidade de Prática interorganizacional, mostrando os principais estágios desde a estruturação da mesma, pode vir a embasar estudos similares e facilitar outras organizações na utilização deste caminho pré-estabelecido. Outra vantagem da CoP interorganizacional sobre modelos tradicionais de Comunidades de Prática é a integração de diversas culturas organizacionais, e ainda o aumento da empregabilidade dos profissionais em virtude das rápidas aquisições de informações proporcionando facilidades para aprendizagem organizacional, tais como:
 - socialização dos conhecimentos adquiridos e gerados na CoP para as organizações participantes, identificando metodologias e práticas referentes a Gestão de Comunidades de Prática que possam

ser utilizadas para estudos futuros de aprofundamento no tema – evidenciado pela construção de um vocabulário conjunto (**léxico**) internalizado pelos indivíduos e experienciado ao longo de sua trajetória profissional que transcende ao ambiente da CoP.

- Desenvolvimento de formas de preservação do conhecimento, visto pelas organizações e seus membros participantes como uma iniciativa estratégica de criação e compartilhamento de conhecimento, vencendo as dificuldades de implementação e perenização.

Em especial os resultados obtidos neste estudo, possibilitam a organização de outras Comunidades de prática em outros domínios.

REFERÊNCIAS

ADAIR, Charlene; MURRAY, Bruce. **A Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ALMEIDA, Vanessa da Rocha Santos. **Sistemas de Recomendação para Grupos na Difusão do Conhecimento Organizacional**. 2005. 147 f. Dissertação (Mestrado) em Informática Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

ANTONELLO, Cláudia Simone. RUAS, Roberto. Formação gerencial: pós-graduação *lato sensu* e o papel das comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005.

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

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

AZEVEDO, Hilton. **Notas de aula**. Programa de Pós-Graduação em em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná.. Disciplina Teoria Social da Aprendizagem, Curitiba, 2007.

BOLZANI JR, Geraldo Morceli. **Aprendizado em comunidades de prática como fator estruturante de processos participativos de inovação e desenvolvimento local: estudo de caso a implantação da metodologia DTR em São Mateus do Sul-PR**. 2004. 259 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia), Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2004.

BRANCO, Isabella Vieira de Cerqueira. **Modelagem de processos organizacionais integrada às aplicações práticas de aprendizagem organizacional e competências conversacionais**. 2007. 187f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=825>. Acesso em: 11 maio 2009.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, 2002, p. 40-57.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT INSTITUTE. 2002. Disponível em: <<http://www.bpminstitute.org/>>. Acesso em: 10 maio 2009.

CELANI, Maria Antonieta Alba. Questões de ética na pesquisa em Linguística Aplicada. **Linguagem & Ensino**, Pelotas, v. 8, n. 1, p. 101-122, jan./jun. 2005.

CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da; BERVIAN, Pedro A. Pearson. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2007.

CHADS, Gisele Albuquerque. **Sinergia**: Avaliando Convergências das Iniciativas em curso na Área de Gestão em Bio-Manguinhos. 2005. 183 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) Instituto Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2005.

CHAMPY, James. Agenda 2020: Ideias em Processo. **HSM Management**. São Paulo, v. 56, maio-jun. 2006.

CICOUREL, Aaron. Teoria e método em pesquisa de campo. IN: GUIMARÃES, Alba Zaluar. **Desvendando máscaras sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1980. p. 87-122.

COMARELLA, Danielle. **O mapeamento de processos como método para o processo de aprendizagem organizacional**. 2005. 98 f. Trabalho de Conclusão de curso (Especialização em Gestão do Conhecimento nas Organizações). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

COMARELLA, Daniele , CARVALHO, Helio Gomes de, STRAUHS, Faimara Do Rocio. A Modelagem de Processos como método de apoio para o processo de inovação e de Aprendizagem Organizacional. *In*: SEMINÁRIO LATINO IBERO AMERICANO DE GESTION TECNOLÓGICA, 2007. **Anais...** Buenos Aires: [s. n.], 2007.—1 CD ROM.

COMARELLA, Daniele; AZEVEDO, H; STRAUHS, Faimara Do Rocio. A Comunidade de Prática de Gestão por Processos e a Aprendizagem Organizacional. KM BRASIL, SBGC. **Anais...** São Paulo: SBGC, 2008.

COX, Andrew. What Are Communities of Practice? A Comparative Review of Four Seminal Works. **Journal of Information Science**, v. 31, n. 6, p. 527–540, 2005.

CUNLIFFE, Ann L. Reflexive dialogical practice and management learning. **Management Learning**, v. 33, n. 1, p. 35-61, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEWHURST, Frank W.; NAVARRO, Juan G. Cegarra. External communities of practice and relational capital. **The Learning Organization**, v. 11, n. 4/5, p. 322-331, 2004.

DIAS, Cláudia. **Observação participante**: método de coleta de dados. Disponível em: <http://www.geocities.ws/da_informacao/obs.pdf> . Acesso em: 11 maio 2009.

EXPERTISE & PROCESS RENEWAL GROUP. **Modelagem, análise e redesenho de processos de negócios**. In: APOSTILA do VI Workshop de Modelagem, Análise e Redesenho de Processos de Negócios. São Paulo: [s.n.], 2001.

FARIA, Adriana Ferreira de; SOUZA, Denner Ribeiro de; SILVA, Karina Romeiro. **Gestão por processos aplicada em estrutura de contact Center**. In: XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, Out, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470326_7051.pdf>. Acesso em: 11 maio 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (org.). **Gestão do conhecimento estratégico**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. Atlas: São Paulo, 2001.

GARVIN, David A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, Cambridge, p. 33-50, Summer 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVEA, Maria Teresa Andrade de. **Um modelo para fidelização em comunidades de prática**. 2005. 199 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

GUALDA, Dulce M. R; HOGA, Luiza A. K. Pesquisa Etnográfica em Enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. São Paulo, v. 31, n. 3, p.410-22, dez. 1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, jan./mar. 2000.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael. A empresa voltada para processos. **HSM Management**. Barueri, ano 2, n. 9, jul./ago. 1998.

HAMMER, Michael. A auditoria de Processo. **Harvard Business Review**. São Paulo, Abr. 2007.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUBER, George. Organizational learning: the contributing processes and the literature. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping**: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley, 1996.

JOHANSSON, Henry J. *et al.* **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

JURIADO, Rein; GUSTAFSSON, Niklas. The Learning Organization. **The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management**. Bingley, v.14, n. 1, p. 50-61, 2007.

KEKA'LE, Tauno. E.; VIITALA, Riita. Do networks learn? **Journal of Workplace Learning**. Bingley, v. 15, n. 6, p. 245-247, 2003.

KIMBLE, Chris. **Communities of Practice**: Never Knowingly Undersold. 2006, p. 218-234. Disponível em: <<http://ftp.informatik.rwth-aachen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-213/paper35.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2009.

KIMIECK, Jorge, L. **Consolidação de Comunidades de Prática**: Um estudo de caso no Proinfo. 2002. 87 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Curitiba, 2002.

KROGH, George von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento**: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

LESSER, Eric; PRUSAK, Laurence. **Communities of practice, social capital and organizational knowledge**. 1999. Disponível em: <<http://burningchrome.com/~cdent/fiaarts/docs/1002662111:11237.html>>. Acesso em: 05 maio 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAYER, Richard, J. **A framework and Suite of Methods for BPR**. Disponível em: <<http://www.idef.com/IDEF0.html>>. Acesso em: 8 maio 2009.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves. Usos e Abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

MICROSOFT. 2009. Disponível em: <<http://office.microsoft.com/pt-br/visio/HP010575031046.aspx>>. Acesso em: 10 maio 2009.

MONTEIRO, Paula Cristina Mafra Magalhães. **Mapeamento de processos como ferramenta para a gestão da informação**. 2007. 43 f. Monografia (Gestão da Informação) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.decigi.ufpr.br/monografias/2007/PaulaMonteiro.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2009.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisados**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

NEVES, Ana. **Community of Practice**. Entrevista com Etienne Wenger. Jun. 2001. Disponível em: <<http://kmol.online.pt/entrevistas/2001/06/01/etienne-wenger>>. Acesso em: 04 maio 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Sidney Teylor de ; MARQUES, Alexandre Barbosa. Gestão do conhecimento: mapeamento das Práticas de Empresas Classe Mundial. *In*: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

E CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002, São Paulo. Anais... [São Paulo: s.n.], 2002.1 CD ROM.

PEMBERTON, Jonathan D.; STONEHOUSE, George H. Organizational learning and knowledge assets. **The Learning Organization**, v. 7, n. 4, p. 184-93, 2000.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomadas de decisão**. São Paulo: Bookman, 1998.

PIDD, Michael. **Just Modeling Through: A Rough Guide to Modeling**. Department of Management Science - The Management School - Lancaster University, Mar./Abr. 1999.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Programa de Pós-Graduação em Tecnologia**. Disponível em: <<http://www.ppgte.ct.utfpr.edu.br/linhas.htm#td>>. Acesso em: 22 jul. 2009.

REIS, Glauco S. **Modelagem de processos de negócio com BPMN: curso completo**. Portal BPM. São Paulo: HR Gráfica, 2008.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, 2008/2009. São Paulo, n. 6 p.18, 2008.

RUMMLER, Geary; BRACHE, Alan. **Improving performance**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

RUMMLER, Geary, BRACHE, Alan. **Melhores desempenhos das empresas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Rafael Paim Cunha. **Engenharia de processos: análise do referencial teórico conceitual, instrumentos, aplicações e casos**. 2002. 307f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.enjourney.com.br/pdfs/TeseProcessosPaim.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2009.

SATO, Gilson Y. **Contribution à la Réalisation des Outils pour la Coordination de Communautés de Pratique Distribuées**. 2008. 277 f. Tese (Doutorado em Tecnologia) - Université de Technologie de Compiègne, França, 2008.

SCHEER, August-Wilhelm, **ARIS: Business Process Frameworks**. 2. ed. Berlin: Springer Verlag, 1998.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, Helena F. N. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidade de prática: uma proposta metodológica**. 2004. 214 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

SNYDER, William M.; BRIGGS, Xavier de Souza. **Communities of Practice: A new tool for Government Managers**. Arlington: The IBM Center for the Business of Government, 2003.

TERRA, José Cláudio C. **Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão**. 2004. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/lib/pages/viewdoc.php?from=map&I_intDocCod=98> Acesso em: 1 maio 2009.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos** Curitiba: Editora UTFPR, 2009. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/documentos/normas_trabalhos_utfpr.pdf >. Acesso em: 1 maio 2009.

VALADARES, Licia. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista Brasileira Ciências Sociais**, 2007, v. 22, n. 63, p. 153-155.

VERNADAT, François B. **Enterprise Modeling and Integration: principles and applications**. London: Chapman & Hall, 1996a.

VERNADAT, François B. Enterprise integration: on business process and enterprise activity modelling. **Concurrent engineering: research and applications**. London, v. 4, n. 3, p. 219-228, Sept. 1996b.

WASKO, Molly McLure; FARAJ, Samer. It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, p. 155-173, 2000.

WENGER, Etienne. **Communities of practice: Learning, Meaning and Identify**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, Etienne; SNYDER, William M. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business School Press**, p. 139-145, jan.-feb. 2000.

WENGER, E; McDERMOTT, Richard; SNYDER, William M. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2002.

WENGER, Etienne. **Comunidades de Prática**. Palestra proferida no 2º workshop do Terra Forum International KM Speaker Series, 7 de outubro de 2003, São Paulo.

WENGER, Etienne. **Communities of practice: a brief introduction**. 2004. Disponível em: <<http://www.ewenger.com>>. Acesso em: 30 set. 2007.

WINKELLEN, Christine van. **Inter-organizational communities of practice**. 2003. Disponível em: <http://www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=doc&doc_id=1483&doclang=6> . Acesso em: 05 maio 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

APÊNDICE A – Gráficos do Bloco I

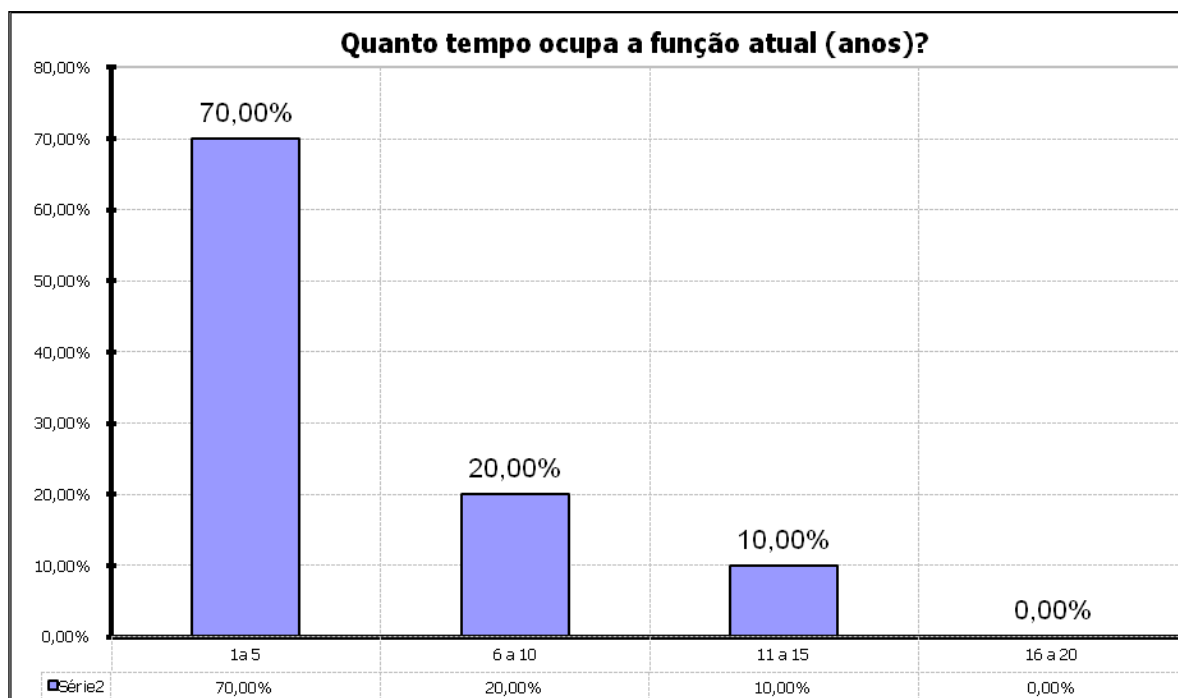


Gráfico 17 – Pergunta I.1 Quanto tempo ocupa a função atual?
 Fonte: Dados da Pesquisa

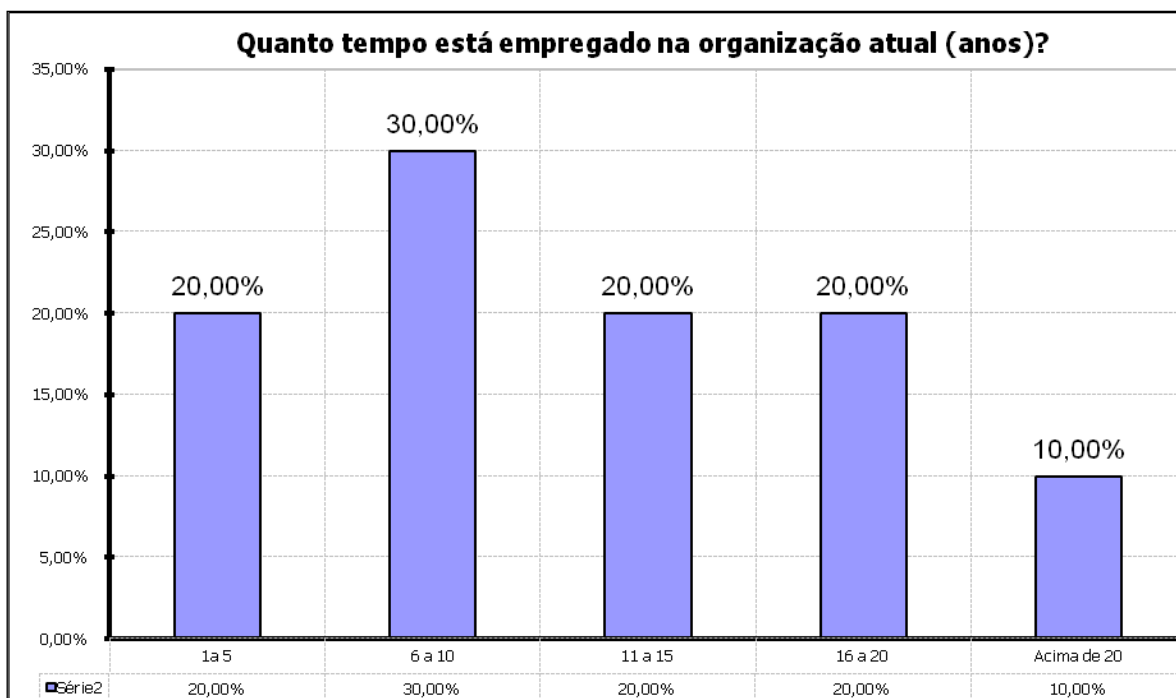


Gráfico 18 – Pergunta I.2 Quanto tempo está empregado na organização atual?
 Fonte: Dados da Pesquisa

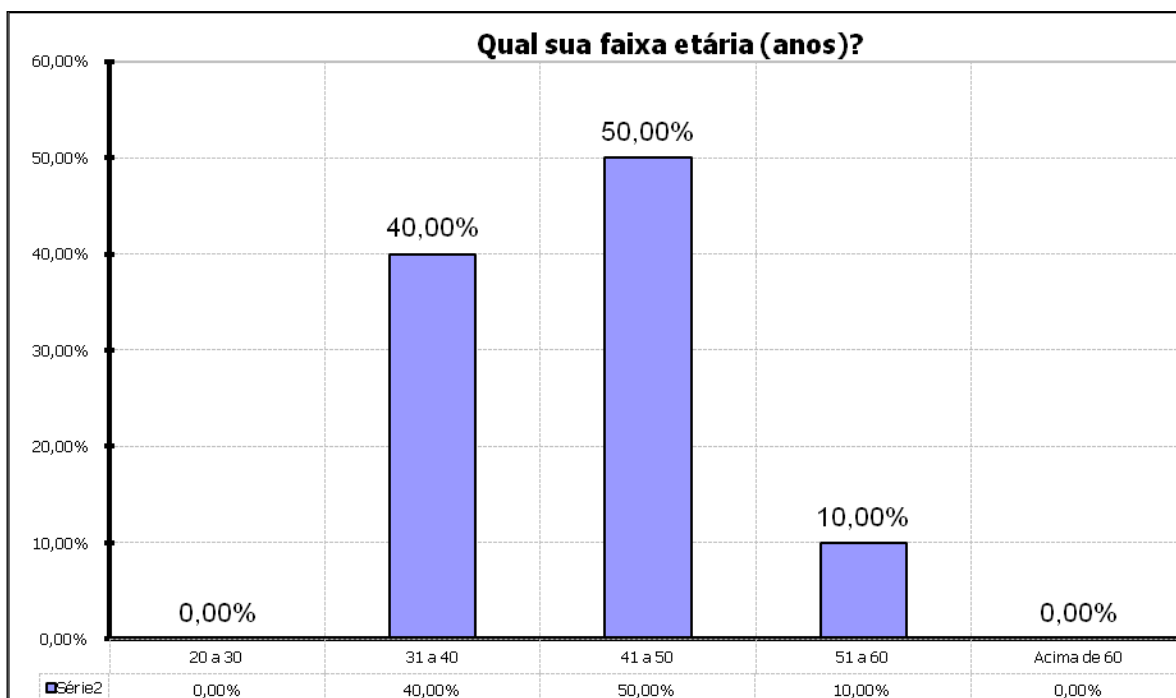


Gráfico 19 - Pergunta I.3 Qual a faixa etária?
 Fonte: Dados da Pesquisa

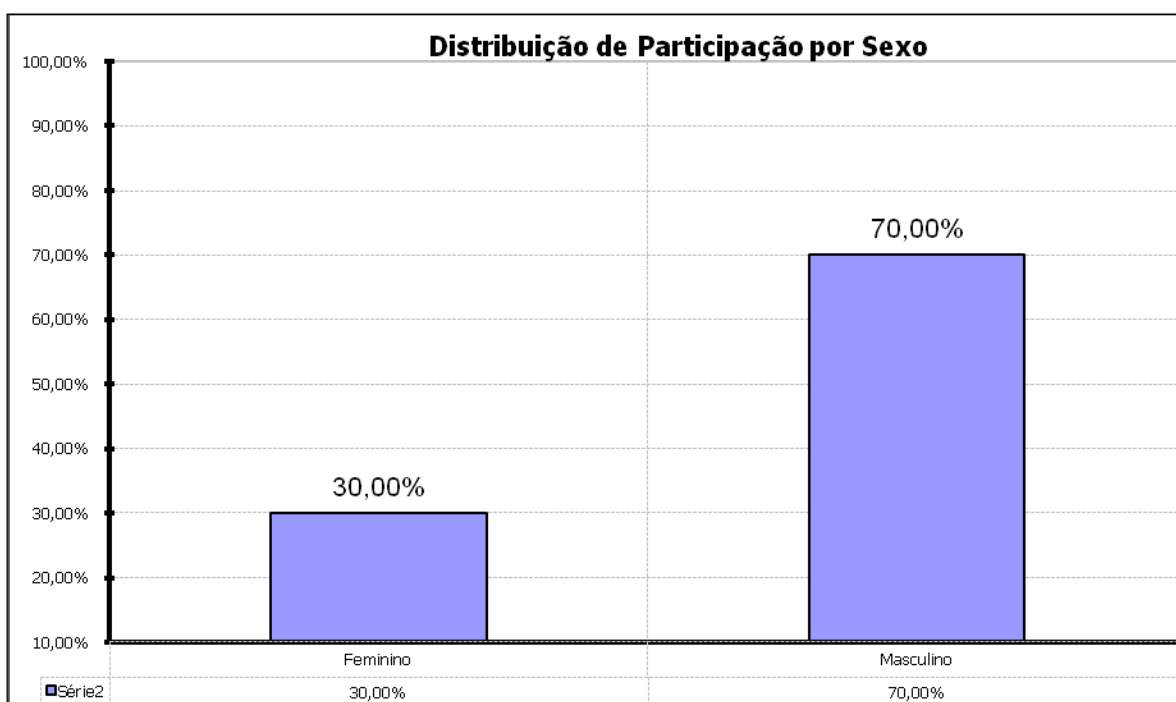


Gráfico 20 – Pergunta I.4 Sexo?
 Fonte: Dados da Pesquisa

APÊNDICE B – Gráficos do Bloco III

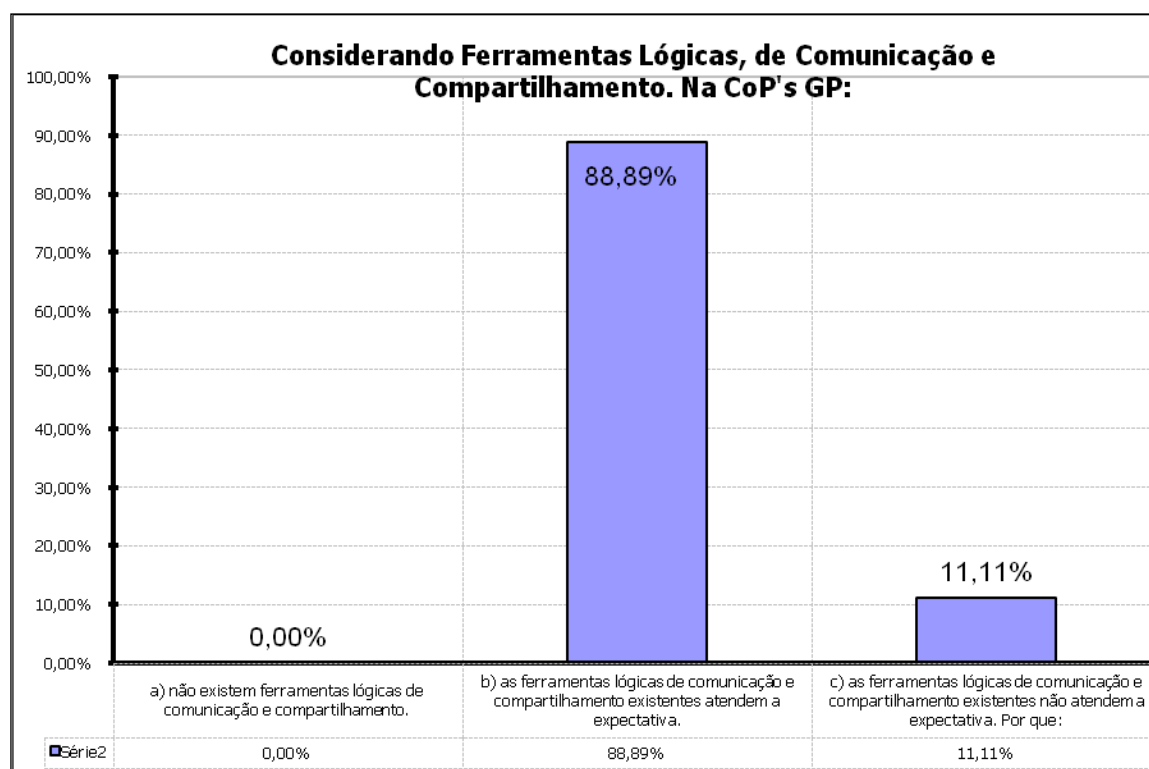


Gráfico 21 – Questão III. 1. Como ferramenta de comunicação e compartilhamento “lógicas”, poderia dizer que na CoP-GP?
Fonte: Dados da Pesquisa

Comentários	
Não aplicável	1
Não aplicável	2
Não aplicável	3
Não aplicável	4
Não aplicável	5
Não aplicável	6
Não participei ainda de nenhum fórum na atual ferramenta	7
Não aplicável	8
Não aplicável	9
O grupo de empresas participantes ainda é pequeno, no momento que a COP's for conhecida (Publicação do Livro de Cases) tornar-se-á uma referência na brasileira em processo, acredito que com maior abrangência a troca de informações poderá remeter a um novo nível de desenvolvimento.	10

Quadro 15 - Alguns Comentários e Exemplos Citados na Questão III.1.
Fonte: Dados da Pesquisa

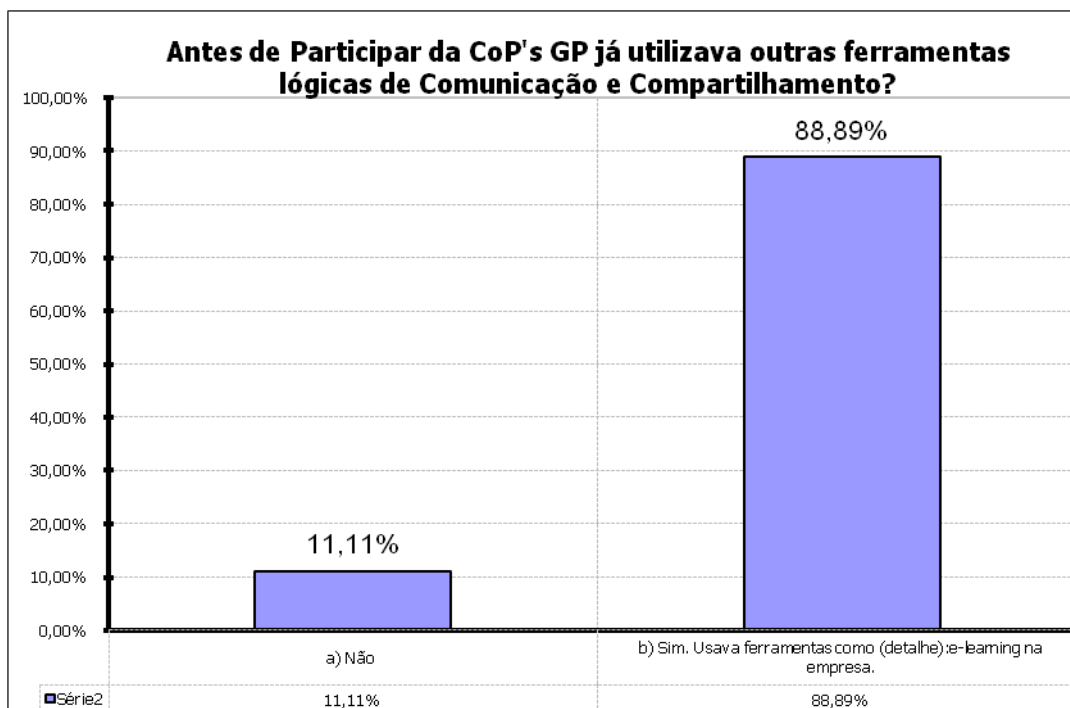


Gráfico 22 - Questão III. 2. Posso dizer que antes de participar da CoP-GP, já utilizava “ferramentas lógicas” de comunicação e compartilhamento?

Fonte: Dados da Pesquisa

Comentários	
Não aplicável	1
Não aplicável	2
Não aplicável	3
Não aplicável	4
Site de Comunidade de SCM e da Fundação Dom Cabral.	5
Basicamente correio eletrônico	6
Usava ferramentas como (detalhe): correio eletrônico e ambientes virtuais de aprendizagem	7
Fóruns de discussão	8
Não aplicável	9
<i>Enterprise Resource Planning (ERP), Planejamento e Controle da Produção (PCP), Customer Relationship Marketing (CRM) entre outros, posso dizer que no início sem a visão por processos, somente aumentamos a velocidade de processamento das informações, porém não entendíamos a importância da integração das informações expressas pela Gestão por Processo. Hoje evidenciamos que a gestão dos sistemas leva em conta aspectos da Gestão por Processos, conseqüentemente uniformizamos vários relatórios de uso gerencial e decisão imediata, a maioria dos relatórios expressa a visão em relação ao tempo indicando tendências, anteriormente tínhamos vários relatórios pontuais de difícil leitura, hoje operamos com poucos relatórios gerados em tempo real os mesmos são padronizados e utilizados por todas as pessoas envolvidas de forma direta ou indireta. O fluxo do processo passou a ser controlado em tempo real através de um workflow e monitorado através de indicadores</i>	10

Quadro 16 - Alguns Comentários e Exemplos Citados na Questão III.2

Fonte: Dados da Pesquisa

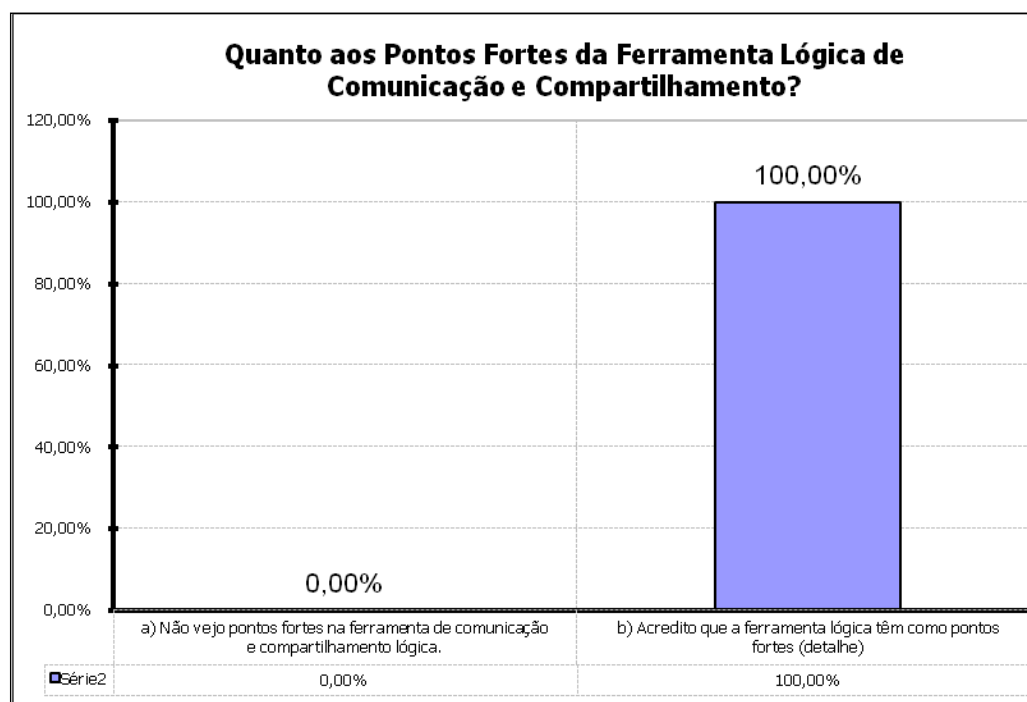


Gráfico 23 – Questão III. 3. Quanto aos pontos fortes da ferramenta posso dizer que?
 Fonte: Dados da Pesquisa

Comentários	
A facilidade de comunicação a distância	1
Não aplicável	2
Não aplicável	3
Não aplicável	4
Facilidade de comunicação com toda a comunidade; compartilhamento de arquivos; comunicados de cursos e eventos; postagem de artigos; cadastros dos participantes com o perfil de cada um; etc	5
Todos	6
Disponibilização das informações da CoP de forma segura em ambiente estável e confiável.	7
Troca de informação relacionado ao tema	8
Não se aplica	9
Disseminação de conhecimento, manutenção da memória da COP's, unidade de comunicação, formação de massa crítica em relação a temática principal Gestão por Processo.	10

Quadro 17- Alguns Comentários e Exemplos Citados na Questão III.3
 Fonte: Dados da Pesquisa

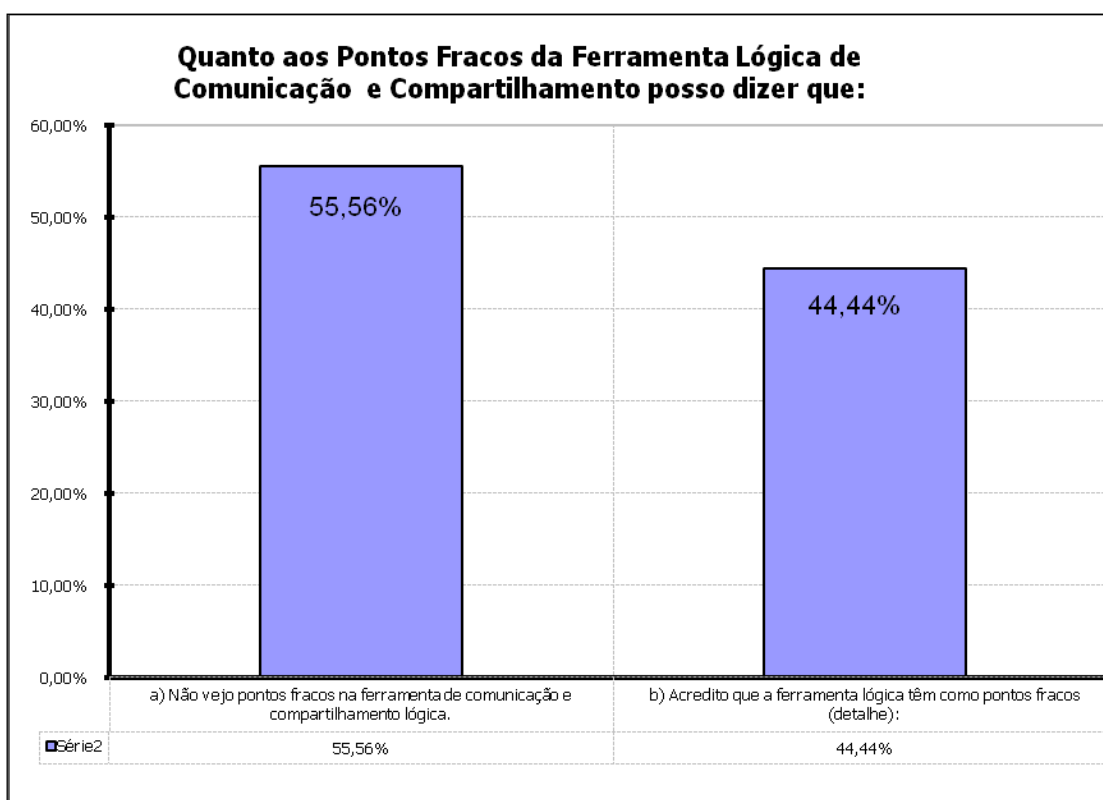


Gráfico 24 – Questão III. 4. Quanto aos pontos fracos da ferramenta posso dizer que ?
Fonte: Dados da Pesquisa

Comentários	
Não aplicável	1
Fóruns, centralização do conhecimento e experiências, compartilhamento	2
Não aplicável	3
Não aplicável	4
Não aplicável	5
Não aplicável	6
Não percebo que os participantes sejam estimulados a participar. Pelo que me lembro a ferramenta anterior enviava e-mails antecedentes aos fóruns, bem como os e-mails enviados por esta ferramenta não são claros e objetivos, de forma a estimular sua utilização.	7
Não aplicável	8
Não aplicável	9

Quadro 18 - Alguns Comentários e Exemplos Citados na Questão III.4
Fonte: Dados da Pesquisa

APÊNDICE C – Questionário de Pesquisa

Questionário de Pesquisa

I – Informações Gerais

I.1 Quanto tempo ocupa a função atual em sua organização
<input type="checkbox"/> 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> Acima de 20 anos
I.2 Quanto tempo de casa
<input type="checkbox"/> 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> Acima de 20 anos
I.3 Idade
<input type="checkbox"/> 20 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> 51 a 60 anos <input type="checkbox"/> Acima de 60 anos
I.4 Sexo
<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino

II – Participação na CoP's

II.1 Quais as razões que você teve para ingressar na CoP's (1 mais importante, 4 menos importante):
a) <input type="checkbox"/> Ampliação de network b) <input type="checkbox"/> Busca de Conhecimento c) <input type="checkbox"/> Indicação da empresa d) <input type="checkbox"/> Aprendizagem contínua e) <input type="checkbox"/> Outros. Se outras razões, enumere-as: <u>Descreva quais:</u>

II.2 Quais as razões que você teve para permanecer na CoP's (1 mais importantes, 4 menos importante):
a) <input type="checkbox"/> Ampliação de network b) <input type="checkbox"/> Busca de Conhecimento c) <input type="checkbox"/> Indicação da empresa d) <input type="checkbox"/> Aprendizagem contínua e) <input type="checkbox"/> Outros. Se outras razões, enumere-as: <u>Descreva quais:</u>

II.3 A percepção de que o retorno pessoal tido com minha participação na CoP's é:
a) <input type="checkbox"/> Insignificante b) <input type="checkbox"/> Pequeno c) <input type="checkbox"/> Moderado d) <input type="checkbox"/> Grande e) <input type="checkbox"/> Muito grande

II.4 Na minha percepção, o retorno que a empresa onde trabalho tem com a minha participação na CoP's é:
a) <input type="checkbox"/> Insignificante b) <input type="checkbox"/> Pequeno c) <input type="checkbox"/> Moderado d) <input type="checkbox"/> Grande e) <input type="checkbox"/> Muito grande

II.5 Posso citar como exemplos de ganhos efetivos/ benefícios que minha participação na CoP's trouxe para a empresa em que trabalho:
<u>Exemplos:</u>

II.6 Na minha percepção, a visão que a empresa onde trabalho tem sobre o retorno da minha participação na CoP's é:

- a) Insignificante
- b) Pequeno
- c) Moderado
- d) Grande
- e) Muito Grande

II.7 Exemplos de razões que justificariam a minha resposta na questão II.6 são:

Exemplos:

II.8 Você chegou a modificar algum método, ferramenta, técnica ou postura/atuação profissional em virtude da sua participação na CoP's?

- a) Não, não modifiquei nada.
- b) Sim, por exemplo, modifiquei:

II.9 Caso tenha proposto ou modificado algum método, ferramenta, técnica ou postura/atuação profissional em virtude da sua participação na CoP's, como isso foi visto pelo seu superior?

- a) Tive empowerment para conduzir modificações.
- b) As propostas foram analisadas e adotadas totalmente ou em grande parte.
- c) As propostas foram analisadas e adotadas parcialmente.
- e) As propostas foram analisadas mas não foram adotadas.

II.10 Caso tenha proposto ou modificado algum método, ferramenta, técnica ou postura/atuação profissional em virtude da sua participação na CoP's, como isso foi visto pelos colegas de trabalho?

- a) As propostas despertaram interesse e simpatia para a sua adoção.
- c) As propostas despertaram interesse mas geraram reações contrárias à sua adoção.
- e) As propostas não despertaram interesse nos colegas.

II.11 Considerando como "comprometimento" o desejo e as ações que empreendo para que as atividades realizadas na CoP's sejam concretizadas com sucesso, posso dizer que na Comunidade em questão:

- sou bastante comprometido com a CoP's.
- sou mediamente comprometido com a CoP's.
- sou pouco comprometido com a CoP's.

II.12 Posso atribuir, como causas do meu nível de comprometimento os seguintes elementos:

- Participação nas reuniões presenciais.
- Discussões pela internet.
- Contribuições com práticas e exemplos organizacionais.
- Outros. Descreva quais:

II.13 Considerando as formas de participação na CoP's abaixo, posso dizer que meu desempenho seria:

- a) Participação em fóruns Muito Fraco Fraco Moderado Forte Muito Forte Não se aplica
- b) Postagem de artigos Muito Fraco Fraco Moderado Forte Muito Forte Não se aplica
- c) Reportagens/editoriais Muito Fraco Fraco Moderado Forte Muito Forte Não se aplica
- d) Divulgação de cursos Muito Fraco Fraco Moderado Forte Muito Forte Não se aplica
- e) Outros Muito Fraco Fraco Moderado Forte Muito Forte Não se aplica

II.14 Você participa de outras comunidades ou redes de relacionamento formais, onde representa sua organização?

- a) não
 b) sim. Participo de:

II.15 A sua participação na CoP's interfere na sua rotina de trabalho?

- a) Não
 b) Sim. Comente:

III – Ferramentas de Comunicação e Compartilhamento

III.1 Considerando como ferramentas de comunicação e compartilhamento “lógicas” como: fóruns de discussão, correio eletrônico, ambientes virtuais de aprendizagem (e-learning). Poderia dizer que na CoP's Gestão por Processos:

- a) não existem ferramentas lógicas de comunicação e compartilhamento.
 b) as ferramentas lógicas de comunicação e compartilhamento existentes atendem a expectativa.
 c) as ferramentas lógicas de comunicação e compartilhamento existentes não atendem a expectativa.
 Por que:

III.2 Posso dizer que antes de participar da CoP's, já utilizava ferramentas lógicas de comunicação e compartilhamento?

- a) Não
 b) Sim. Usava ferramentas como (detalhe):_____

III.3 Quanto aos pontos “fortes” da ferramenta lógica de comunicação e compartilhamento posso dizer que:

- a) Não vejo pontos fortes na ferramenta de comunicação e compartilhamento lógica.
 b) Acredito que a ferramenta lógica têm como pontos fortes (detalhe):_____

III.4 Quanto aos pontos “fracos” da ferramenta lógica de comunicação e compartilhamento posso dizer que:

- a) Não vejo pontos fracos na ferramenta de comunicação e compartilhamento lógica.
 b) Acredito que a ferramenta lógica têm como pontos fracos (detalhe):_____

APÊNDICE D – Modelos de Processo

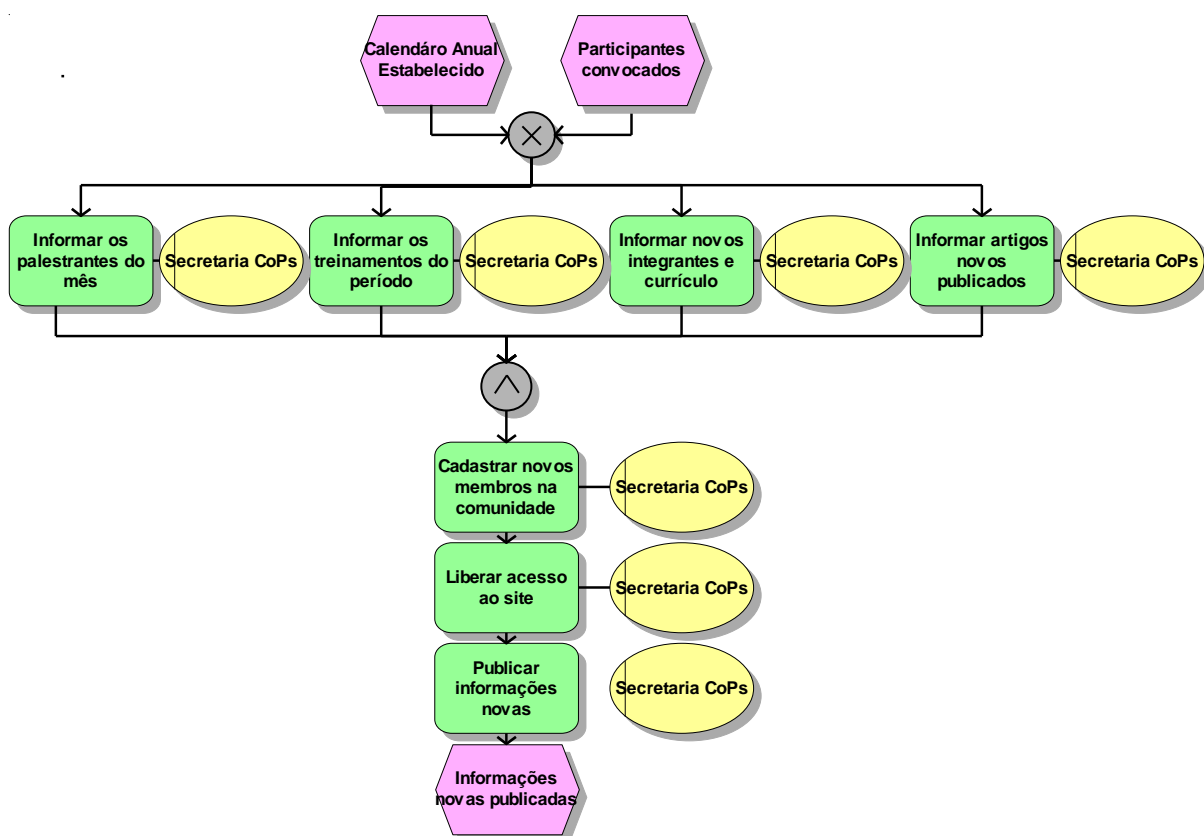


Figura 22 – Publicação dos Comunicados
 Fonte: Autoria Própria (2008)

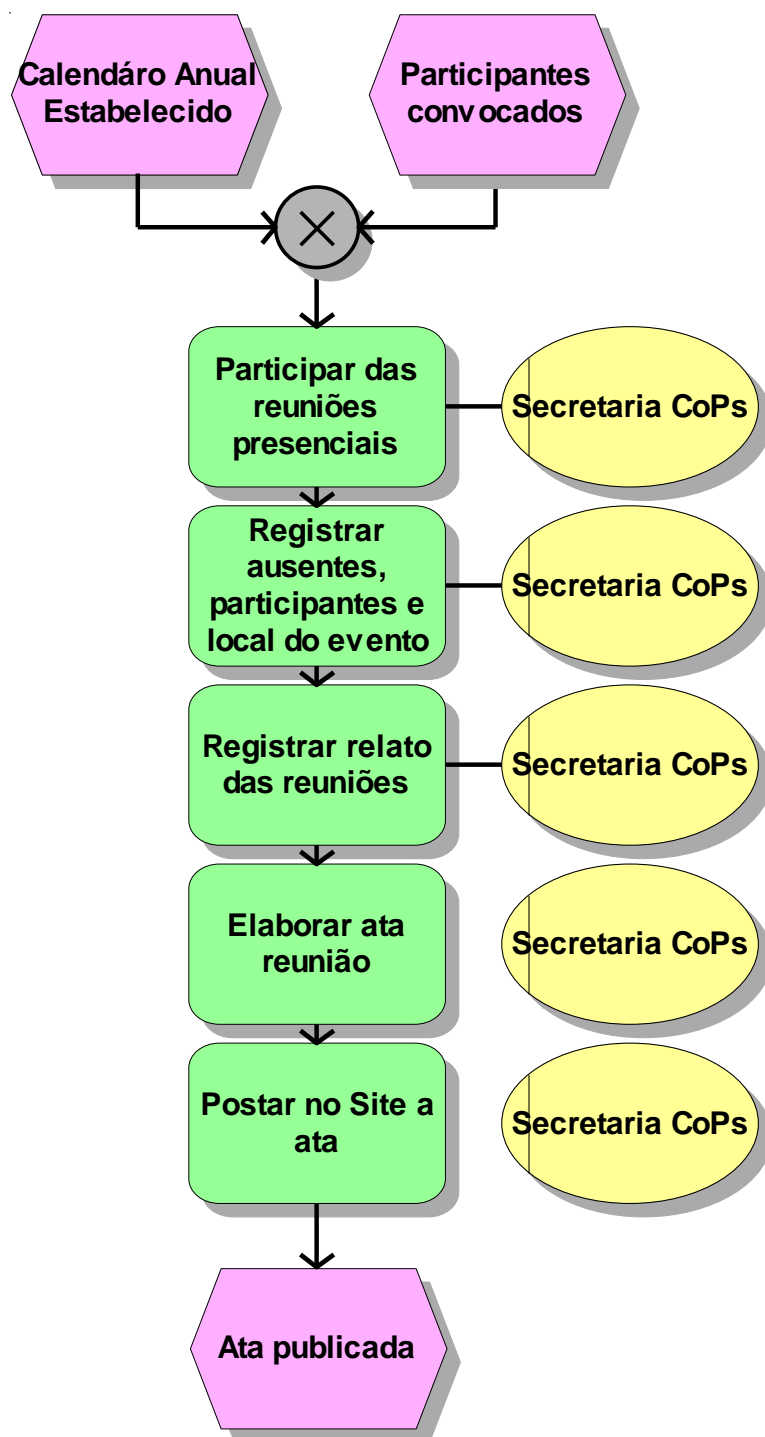


Figura 23 – Publicação de Atas
Fonte: Autoria Própria (2008)

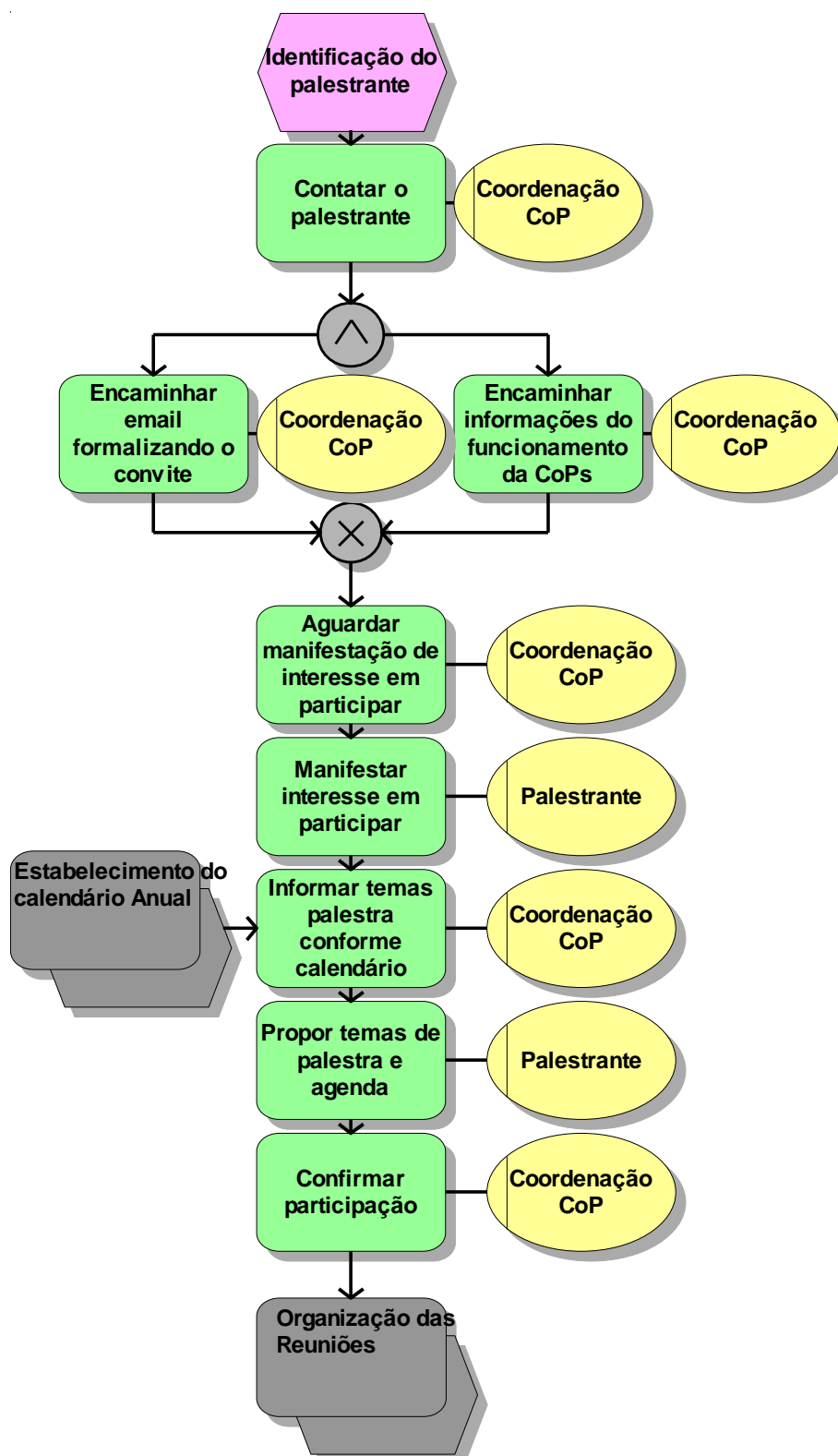


Figura 24 – Integração do Palestrante
 Fonte: Autoria Própria (2008)

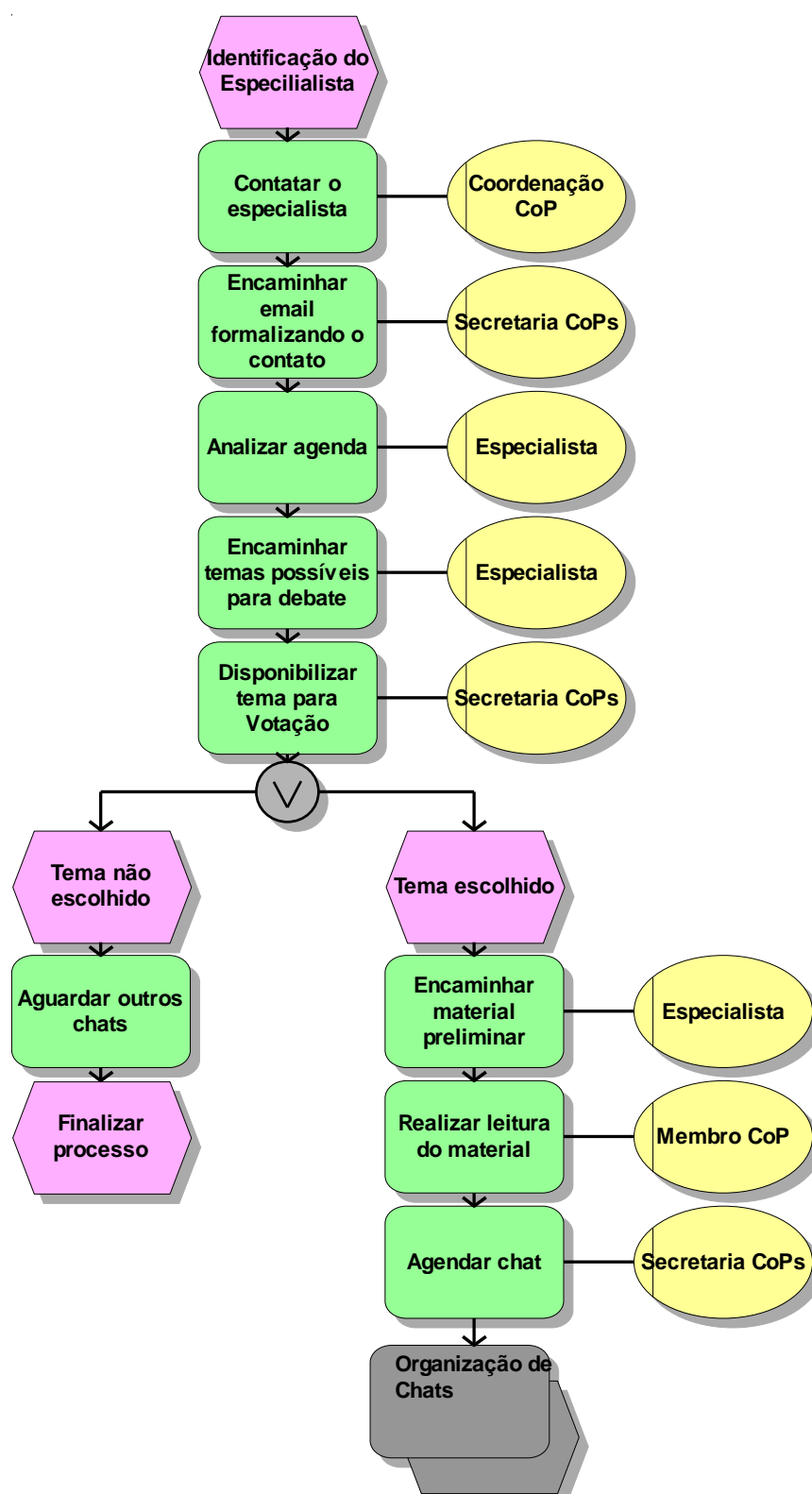


Figura 25 – Integração do Especialista
 Fonte: Autoria Própria (2008)

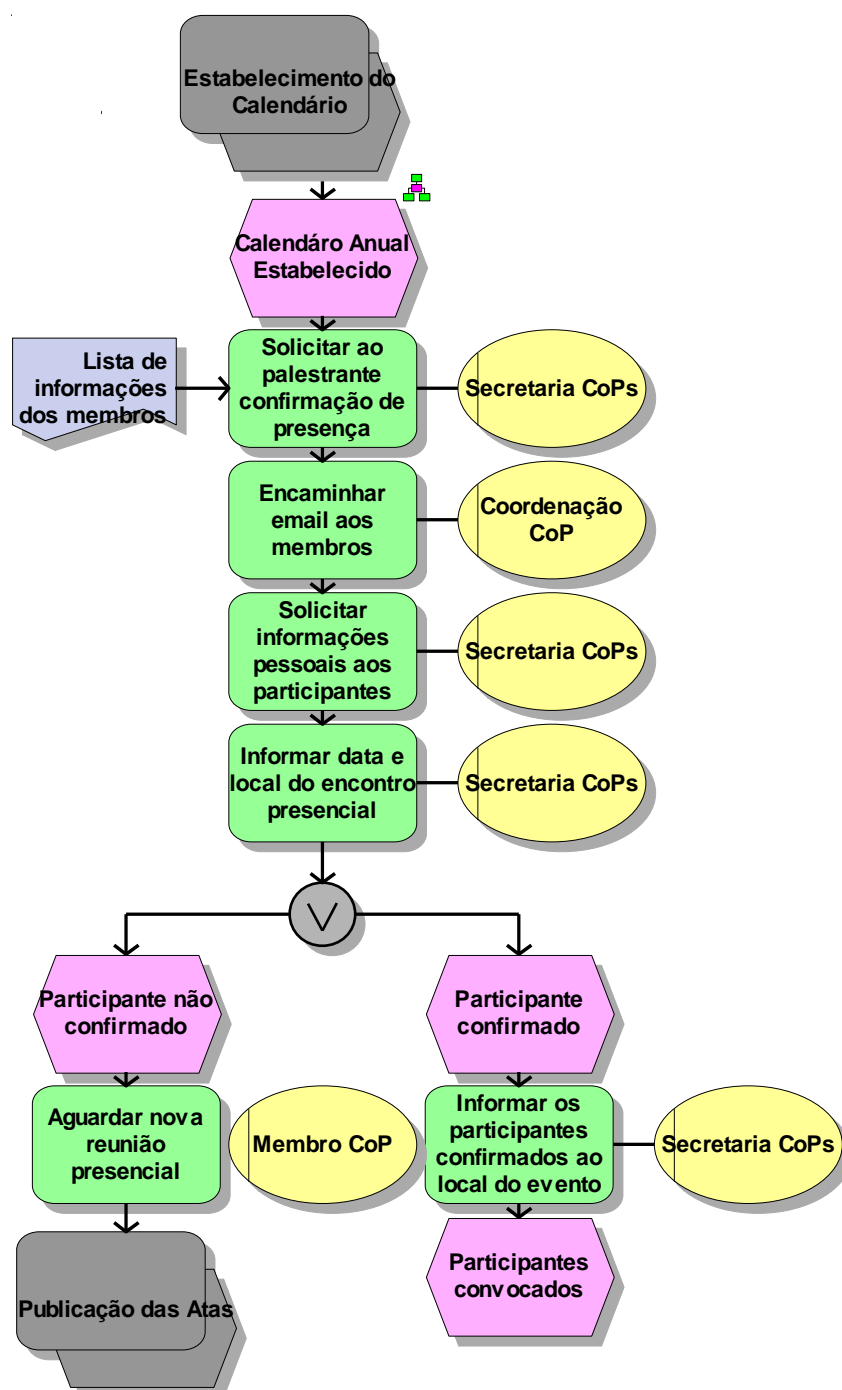


Figura 26 – Convocação dos Participantes
Fonte: Autoria Própria (2008)

ANEXO A – ESTATUTO DA CoP-GP

COMUNIDADE DE PRÁTICA EM GESTÃO POR PROCESSOS

1. Propósitos

- 1.1. Estruturar uma rede de relacionamentos em Gestão por Processos, formada por organizações preferencialmente de Curitiba e Região Metropolitana, no Tema Gestão por Processos e assuntos afins, proporcionando compartilhamento de informações e desenvolvimento do público participante, compreendido por profissionais que atuam em Gestão por Processos em suas organizações.

2. Compromissos

- 2.1. Difundir o tema Gestão por Processos, através de eventos e participação em outras comunidades.
- 2.2. Colaborar no desenvolvimento e formação dos profissionais de Gestão por Processos.
- 2.3. Identificar novos componentes e/ou organizações para participação desta Comunidade.
- 2.4. Participar ativamente das discussões presenciais e fóruns virtuais, inclusive com a produção de artigos, apresentações, e disponibilização de materiais para discussão na Comunidade.
- 2.5. Programar eventos virtuais e presenciais de temas de interesse comum.
- 2.6. Informar possíveis impossibilidades de comparecimento às discussões e eventuais ausências de participação à coordenadoria através dos canais de comunicação disponíveis: telefone, e-mail.
- 2.7. As informações compartilhadas no âmbito desta Comunidade de Prática têm como objetivo específico contribuir para o aprimoramento das melhores práticas em uso nas organizações a respeito do tema Gestão por Processos Organizacionais.
- 2.8. É indispensável para o bom funcionamento da Comunidade e o êxito deste empreendimento, que seus integrantes mantenham um alto grau

de confiança mútua, balizado por valores atrelados a um comportamento ético no uso de informações privilegiadas, acordado entre as partes.

2.9. Priorizar solicitações, sugestões e comunicações aos participantes através do site <http://CoPs.hcm.ilog.com.br/cliente/login/login.php>,

2.10. As solicitações de cunho geral da comunidade e convocações somente serão enviadas via coordenadoria e/ou secretaria da CoP-GP.

3. Funcionamento da Comunidade de Gestão por Processos

3.1. Mensalmente serão realizadas reuniões presenciais, preferencialmente às segundas terças - feiras de cada mês.

3.2. Serão tratados temas de interesse mútuo a serem votados e escolhidos ao final do ano anterior vigente.

3.3. A entrada de novos membros ocorrerá por indicação/solicitação de qualquer membro integrante da comunidade, mediante aprovação da maioria absoluta dos votos ou 50% + 1 em reunião presencial, pelos componentes ativos e homologados na comunidade ou por comunicação do currículo e registro das manifestações via e-mail.

3.4. Não serão aceitos fornecedores de produtos ou serviços relacionados ao tema como participante ativo da Comunidade, exceto sua participação pontual em palestras e eventos específicos. Ex.: Consultorias, Fornecedores TI, etc.

4. Atribuições dos Participantes da Comunidade de Prática em Gestão por Processos

4.1. Formalizar via e-mail o coordenador da CoP o interesse em participar da Comunidade pelo ano vigente.

4.2. Compartilhar pelo menos um documento, material, apresentação do tema de discussão mensalmente.

4.3. Participar ativamente nas reuniões, fóruns, discussões, questionários, palestras e eventos desenvolvidos nesta Comunidade.

4.4. Construir e validar os documentos e materiais gerados pela Comunidade inclusive artigos, etc.

5. Atribuições da Coordenadoria da Comunidade de Prática em Gestão por Processos

- 5.1. Autorizar e homologar a entrada na CoP, a partir da solicitação do participante.
- 5.2. Acompanhar a execução do planejamento de atividades da Comunidade que devem ser realizadas ao final de cada ano vigente.
- 5.3. Fixar a agenda de reuniões e temas de discussão anual.
- 5.4. Realizar reuniões mensais periódicas para o exercício do ano, fechando pelo menos 10 reuniões anuais.
- 5.5. Organizar e conduzir eventos relativos à comunicação dos resultados obtidos pela Comunidade.
- 5.6. Zelar pela observância as regras contidas no termo de confidencialidade e privacidade de informações.
- 5.7. Submeter os convites de inclusão e exclusão de integrantes nesta comunidade para decisão conjunta entre os representantes das empresas integrantes via e-mail ou comunicação em reunião presencial.

6. Atribuições da Secretaria da Comunidade de Prática em Gestão por Processos

- 6.1. Realizar o cadastro do participante no site <http://CoPs.hcm.ilog.com.br/cliente/login/login.php>, base para compartilhamento de informações desta comunidade.
- 6.2. Abrir o fórum de discussão com a pergunta referente ao tema trabalhado no mês.
- 6.3. Consolidar as informações do fórum, e preparar apresentação para a reunião presencial.
- 6.4. Agendar e convidar os integrantes desta, para as reuniões presenciais, fóruns de discussão, elaboração de materiais e participação nos eventos que venham a ser promovidos por esta comunidade.
- 6.5. Confirmar a participação dos membros na reunião presencial via e-mail e/ou telefone.
- 6.6. Preparar ata relativa às decisões tomadas nas reuniões presenciais, e disponibilizá-las no prazo máximo de uma semana após realização de cada evento.

6.7. Acompanhar alterações do software junto a Ilog.

7. Divulgação de Informações

7.1. Em hipótese alguma as informações discutidas na Comunidade poderão ser divulgadas, sem plena aprovação dos integrantes do Comitê, sob pena de exclusão desta Comunidade o integrante e a respectiva organização que deu causa ao fato.

7.2. Todas as declarações, anúncios públicos e divulgações relativas a este Estatuto, deverão ser previamente comunicados e coordenados entre as partes, dependendo a sua declaração, anúncio e/ou divulgação de seu prévio consentimento em pelo menos 1 reunião presencial.

Por estarem acordados, as partes assinam o estatuto em uma única via que será disponibilizada a cada organização para reprodução.