



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES DE PRÁTICAS NA JUSTIÇA
FEDERAL DA 1ª REGIÃO**

Isabela Paes Landim Araújo

Nível Micro: Ensino e Aprendizagem na Educação a Distância, subitem: Interação e comunicação em comunidades de aprendizagem.

Brasília

Dezembro 2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

As comunidades de práticas não são um assunto novo, elas vêm sendo utilizadas como ferramenta para resolução de problemas e compartilhamento do conhecimento desde a pré-história, quando os homens das cavernas se reuniam ao redor do fogo para discutir estratégias de caça. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 5, tradução nossa). E embora não seja uma novidade, é apenas na história recente que as comunidades de práticas têm sido utilizadas em contextos corporativos como uma estratégia para superar os desafios do conhecimento que se apresentam.

Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 11, tradução nossa) argumentam que as comunidades de práticas são estruturas sociais ideais que oferecem novas possibilidades para gerir o conhecimento, conectar pessoas, resolver problemas e promover a inovação. Neste sentido, este trabalho visa identificar e compreender os mecanismos e estratégias utilizadas para “cultivar” comunidades de prática em contextos organizacionais, em especial no serviço público, como o Tribunal Regional Federal da 1ª Região.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O mundo está se tornando cada vez mais complexo, dinâmico e mutável face ao desenvolvimento científico e tecnológico acelerado e, como consequência, a informação, o conhecimento e aprendizagem têm se tornados ativos valiosos para as organizações que precisam se adaptar a essas mudanças. Além disso, a sociedade brasileira tem cobrado cada vez das mais do Estado uma prestação de serviços públicos mais ágil e de qualidade. Neste contexto, a Justiça Federal Brasileira, em especial o Tribunal Regional Federal da 1ª Região – TRF1, precisa definir estratégias que deem conta destes desafios que se apresentam.

Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 5, tradução nossa) destacam que “o conhecimento se tornou a chave do sucesso de uma organização e, portanto, é um recurso valioso demais para ser deixado ao acaso”. Assim, as organizações precisam entender com precisão qual é o conhecimento relevante para que possam manter esse conhecimento na vanguarda, alavancá-lo, implantá-lo e espalhá-lo pela organização.

Um das possíveis estratégias para promover a gestão do conhecimento e a inovação é o fomento às comunidades de práticas, aqui consideradas como “um grupo de pessoas que compartilham um interesse, um rol de problemas ou uma paixão em um tema, e que aprofundam o conhecimento e expertise sobre ele a partir de interações regulares”. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 8, tradução nossa).

Ainda segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 6, tradução nossa), “cultivar comunidades de prática em áreas estratégicas é uma maneira prática de gerenciar o conhecimento como um ativo, tão sistematicamente quanto as organizações gerenciam outros ativos críticos”.

Assim, considerando a necessidade do TRF1 em atender as demandas da sociedade por uma prestação jurisdicional acessível e célere, este trabalho destina-se a conhecer e apresentar o tema “Comunidades de Práticas - CoPs, como uma ferramenta que possa favorecer a aprendizagem colaborativa e a criação de novos conhecimentos no Órgão. Em termos organizacionais, a comunidade de prática estará vinculada a área de capacitação e desenvolvimento de pessoas.



3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Identificar as estratégias utilizadas para fomentar e apoiar as comunidades de prática dentro das organizações como meio para promover a gestão do conhecimento e a inovação, visando a elaboração de um plano de ação sobre o tema a ser apresentado no TRF1.

3.2 Objetivos específicos

1. Compreender os conceitos envolvidos no desenvolvimento de um plano de ação sobre comunidades de prática, especificamente: gestão do conhecimento e comunidade de práticas.
2. Buscar referências de organizações que tenham experiência com comunidade de prática formais, com a finalidade de identificar o caminho percorrido por cada uma, as melhores práticas e lições aprendidas.
3. Identificar as principais estratégias empregadas em contextos corporativos para fomentar o desenvolvimento das comunidades de práticas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 7), as mudanças no ambiente externo estão ocorrendo em múltiplas dimensões e em ritmo acelerado, exigindo dos gestores tanto conhecimento técnico quanto *insight* humano para lidar com a enorme complexidade e incertezas atuais. Neste sentido, as organizações se tornaram mais intencionais e sistemáticas sobre o gerenciamento do conhecimento, buscando mantê-lo na vanguarda, implantá-lo, alavancá-lo e espalhá-lo por toda a organização. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 5).

“As organizações bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente pelo ambiente organizacional e o incorporando rapidamente em novas tecnologias.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 39). “Essas atividades definem a organização ‘criadora de conhecimento’, cujo negócio principal é a inovação constante.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 40). Por inovação entende-se “o processo de geração e implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade, com foco interno ou externo à administração pública”. (Comissão Europeia, 2013 apud CAVALCANTE *et al.* 2017, p. 15).

Para compreender melhor o processo de criação do conhecimento, é importante entender os principais conceitos envolvidos, entre eles: dados, informação e conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998 apud STRAUHS *et al.*, 2012, p. 14) “dados são observações sobre fatos”. Os mesmos autores complementam esse conceito considerando como dados “os registros das transações organizacionais feitos de forma estruturada.” (DAVENPORT; PRUSAK 2003 apud STRAUHS *et al.*, 2012, p. 14). Já a informação “pressupõe agregação de valor e de relevância aos dados”. (TURBAN *et al.*, 2010 apud STRAUHS *et al.*, 2012, p. 14). Os dados são organizados criando significado e valor para o destinatário, obtendo-se a informação. Ou seja, esse entendimento depende da capacidade de associação do indivíduo. (TURBAN *et al.*, 2010 apud STRAUHS *et al.*, 2012, p. 14).

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) ao elaborar a Teoria de criação do conhecimento organizacional buscaram diferenciar os conceitos “informação” e



“conhecimento” e afirmam que embora os termos sejam usados com frequência como sinônimos, existe uma nítida distinção entre eles. A informação pode ser encarada a partir de duas perspectivas: informação “sintática” (ou volume de) e informação “semântica” (ou significado de). O aspecto semântico da informação é mais importante para a criação do conhecimento, pois enfoca o significado transmitido. Nonaka e Takeuchi (2008) reforçam ainda o entendimento de “informação” ao citarem Machlup (1983) no qual descreve a informação como um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento. O conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação.

Em nossa teoria de criação do conhecimento organizacional, adotamos a definição tradicional de conhecimento como “crença verdadeira justificada”. Deve ser observado, no entanto, que embora a epistemologia ocidental tradicional tenha focado a “veracidade” como atributo essencial do conhecimento, nós salientamos a natureza do conhecimento como “crença justificada”. Esta diferença de foco introduz outra distinção crítica entre a visão de conhecimento da epistemologia ocidental tradicional e a da nossa teoria de criação do conhecimento. Enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, tipicamente expressa nas proposições e na lógica formal, consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à “verdade”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 56).

A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador. Este entendimento enfatiza que o conhecimento é essencialmente relacionado com a ação humana. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 56).

A abordagem adotada pelos autores Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) considera que a criação do novo conhecimento “não se refere simplesmente ao ‘processamento’ da informação objetiva.” Ao contrário, depende da exploração dos insights tácitos e das intuições e dos palpites dos colaboradores. Assim, o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 20).

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais,



especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19). Já o conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. O conhecimento tácito está representado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, nos valores ou emoções que ele incorpora. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19). Assim, a criação do conhecimento não é responsabilidade de um especialista, mas de toda a organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 30).

O modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 59) está baseado no “pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito.” Essa interação ocorre de quatro maneiras distintas: “socialização” que é o compartilhamento de experiências; “combinação”, sistematização de conceitos; “externalização”, articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos; “Internalização”, que é a incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 60).

Os autores complementam ainda:

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. [...]

O conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. [...]

Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 69-70).

Por fim, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 7) definem Gestão do conhecimento como:

Processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas – perpetuando a mudança no interior da organização.



Portanto, para responder às demandas de uma sociedade em constante mudança, as organizações precisam desenvolver estratégias para lidar com a crescente complexidade do conhecimento. Nesse sentido, as comunidades de práticas surgem como uma oportunidade para conectar pessoas, para que possam compartilhar experiências e colaborar entre si em um processo de inovação e geração de valor para seus membros, para a organização. Como mencionam os autores Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 10, tradução nossa):

A apreciação da natureza coletiva do conhecimento é especialmente importante em uma época em que quase todos os campos mudam demais, rápido demais para os indivíduos dominarem. A solução complexa de problemas de hoje requer múltiplas perspectivas. Os dias de Leonardo da Vinci terminaram. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 10, tradução nossa).

Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 4, tradução nossa), definem Comunidades de Prática como “grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tema, e que aprofundam seus conhecimentos e experiência nessa área, interagindo continuamente”.

As comunidades de prática já existem naturalmente nas organizações e muitas poderão se desenvolver mesmo sem o apoio institucional. Outras, contudo, precisaram de incentivo formal para se estabelecerem. Desse modo, “as organizações precisam cultivar comunidades de prática ativa e sistematicamente, para seu benefício, bem como para o benefício dos próprios membros das comunidades”. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 13, tradução nossa).

Wenger, McDermott e Snyder (2020, p. 13, tradução nossa) usam a analogia do cultivo para descreverem o processo de criação e desenvolvimento de uma comunidade de prática. Assim como uma árvore que pode ser cuidadosamente plantada, ela também pode germinar de uma semente levada pelo vento. As comunidades podem surgir de forma voluntária a partir da iniciativa dos membros ou pode ser provocada pela organização. Uma planta pode ser regada, adubada e cuidada para alcançar o máximo do seu desenvolvimento, as organizações podem criar um ambiente propício às comunidades de prática ao

disponibilizar tempo e recurso para o seu trabalho, incentivando a participação e removendo barreiras ao seu trabalho.

As comunidades de prática possuem muitas formas, elas podem ser pequenas e íntimas, incluindo apenas alguns especialistas. Ou podem ser grandes, abarcando centenas de pessoas. Elas podem ser de curta ou longa duração, conforme necessidades dos membros. As comunidades podem ser também homogêneas, compostas por pessoas da mesma disciplina ou função ou heterogêneas, pessoas que trabalham em áreas diferentes, mas possuem algum interesse em comum. Espontâneo, muitas comunidades iniciam sem qualquer intervenção da organização. Em outros casos, a organização promoveu a criação da comunidade visando administrar um tema específico. E por fim, em termos de relacionamento com a organização, as comunidades de prática podem ser não reconhecidas ou amplamente institucionalizadas. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 25, tradução nossa).

Embora haja uma grande variedade de formas, as comunidades de prática possuem uma estrutura básica, no qual são combinados três elementos fundamentais: um domínio de conhecimento, uma comunidade de pessoas e a prática compartilhada. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 28).

O domínio refere-se a uma área de conhecimento, conjunto de problemas semelhantes, interesses comuns e atividades compartilhadas. O domínio “é o que aproxima os membros da comunidade, orienta as perguntas, enfim, é a razão de ser de uma comunidade”. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 31, tradução nossa). A Comunidade “é um grupo de pessoas que interagem, aprendem juntas, constroem relacionamentos e, no processo, desenvolvem um senso de pertencimento e compromisso mútuo”. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 35, tradução nossa). A prática é o conhecimento compartilhado pelos membros da comunidade (conjunto de estruturas, ideias, ferramentas, informações, estilos, linguagem, histórias e documentos). (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 29). Os três elementos orientam os esforços de desenvolvimento da comunidade, ao colaborar com a manutenção do equilíbrio entre os eles, indicando as questões mais relevantes para a comunidade e fornecendo uma linguagem comum que



favorece a discussão entre os membros. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 41).

Contudo, a criação de comunidades de prática não pode ser igual à criação de estruturas organizacionais tradicionais, com estrutura e processos específicos. A participação em uma comunidade é voluntária e o seu sucesso depende do entusiasmo, da relevância e do valor que gera para seus membros. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 49). Planejar o desenvolvimento de uma comunidade está mais relacionado com “provocar e promover a participação do que com o planejamento, direção e organização de suas atividades”. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 14, tradução nossa).

5 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, foi realizada pesquisa exploratória visando uma primeira aproximação com o tema. A metodologia adotada foi em um primeiro momento buscar referências bibliográficas para entender os conceitos envolvidos, especialmente “gestão do conhecimento” e “comunidades de prática”. As principais fontes de pesquisa foram o Portal de Periódicos da CAPES e o site da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). A partir dos artigos retornados, podem-se verificar os principais autores utilizados como referência nos artigos publicados entre 2015 e 2020.

Em um segundo momento, procurou-se conhecer a experiência de outras organizações, principalmente públicas, em razão do perfil semelhante ao do TRF1. E para identificar as instituições que possuem comunidades de práticas institucionalizadas ou que oferecem algum tipo apoio às comunidades informais, foi realizada consulta aos membros de uma Comunidade de Prática em Gestão do Conhecimento (CoPGC) que é coordenada pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). Dentre 58 pessoas consultadas informalmente, apenas 4 responderam positivamente sobre desenvolver alguma ação em apoio às Comunidades de Práticas - CoPs em seus locais de trabalho. Contudo, dessas pessoas indicadas, foi possível entrevistar apenas três delas.

As pessoas entrevistadas eram todas do sexo feminino e trabalhavam em organizações diferentes, conforme quadro a seguir:

Quadro Resumo – Entrevistas realizadas			
	Organização A	Organização B	Organização C
Tipo de Organização	Órgão público	Sociedade de Economia Mista	Empresa pública
Tempo de experiência formal do órgão ou empresa com CoPs	Desde 2015, 5 anos	Desde 2006, 14 anos	Desde 2008, 12 anos
Unidades/áreas temáticas onde trabalhavam	Escola de Governo - Gestão do conhecimento	Gestão do conhecimento	Escola de Corporativa - Gestão do conhecimento

Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas foram realizadas de forma remota em razão da pandemia provocada pela covid 19, utilizando aplicativo de chamada por vídeo e roteiro de entrevista semiestruturado. Dentre os temas levantados durante a entrevista estavam: a descrição do processo inicial de institucionalização das comunidades de prática no órgão, o tipo de apoio oferecido, formas de acompanhamento das comunidades, custos envolvidos e sistema/tecnologia utilizado para a comunicação entre os membros e como repositório de material e documentos produzidos, entre outros questionamentos conforme o contexto da entrevista possibilitou.

As informações coletadas nas entrevistas foram analisadas buscando compreender as diferenças e semelhanças em relação ao percurso e as estratégias de cada organização quanto ao processo de “institucionalização” das CoPs. Além disso, buscou-se confrontar a experiência relatada pelas entrevistadas com o referencial teórico utilizado, de forma a perceber como a teoria é entendida e aplicada na prática por estas organizações.



6 RESULTADOS

Após a leitura da bibliografia selecionada, constatou-se que o conceito e o modelo de comunidade de prática propostos por Lave e Wenger, em 1991, continuam válidos, sendo utilizados como referência básica por interessados no tema, tanto do meio acadêmico como de organizações públicas e privadas.

A definição primária de CoP pode ser atribuída a Lave e Wenger (1991), que descrevem a expressão “comunidade de prática” como um “sistema de atividades no qual participantes compartilham entendimentos sobre o que fazem, e o que isso significa em suas vidas e para a sua comunidade”. (WILBERT, J; DANDOLINI, G; STEIL, A, 2018, p. 4).

Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 27), propõem um modelo estrutural de comunidade baseado nos três elementos que definem uma comunidade de prática: um domínio de conhecimento, uma comunidade de pessoas e a prática compartilhada. Esse modelo, aliado aos sete princípios norteadores e ao ciclo de vida das comunidades descritos pelos autores, orienta o desenvolvimento da comunidade, indicando os aspectos que precisam ser focados e trabalhados para que a comunidade atinja seu potencial máximo de desenvolvimento.

Em relação as entrevistas realizadas, as organizações selecionadas possuem diferentes níveis de maturidade em relação às CoPs, contudo apresentaram entendimentos semelhantes sobre as principais questões levantadas. A primeira questão buscou compreender o processo inicial de implementação ou institucionalização das CoPs em suas respectivas organizações. Duas das pessoas entrevistadas, relataram que as primeiras comunidades surgiram por iniciativa de uma unidade departamental que solicitou apoio à área de gestão do conhecimento. A terceira entrevistada, relatou que comunidades informais já existiam na organização e que a “gestão do conhecimento” percebendo o valor delas, assumiu a responsabilidade de ampliar o conhecimento desta prática dentro da instituição.

Outro item em comum às três organizações consultadas, diz respeito a necessidade de se construir um roteiro ou instrumento para orientar a implementação das Comunidades. O roteiro é necessário para que as pessoas interessadas possam ter clareza sobre os papéis a ser desempenhados, responsabilidades, formas de comunicação, além de promover o alinhamento de

expectativas. Contudo, os autores Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 49), ponderam que “planejar” uma comunidade não é igual a projetar uma estrutura organizacional ou um processo de trabalho. “[...] planejar uma comunidade é mais uma questão de encontrar os gatilhos para catalisar a sua evolução”. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 78, tradução nossa). Também foi ressaltado pelas entrevistadas, a importância em compreender as demandas que chegam para a criação de comunidades, pois muitas vezes, a solução para a necessidade apresentada não passa por uma comunidade de práticas, sendo indicada outras formas de agrupamento ou soluções.

Outro tema abordado durante as entrevistas foi a necessidade de se acompanhar as atividades e a evolução das comunidades, observando o ciclo de vida e as particularidades de cada fase para orientar o seu desenvolvimento. Os autores Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 73) apontaram cinco estágios de desenvolvimento comunitário: potencial, união, maturação, administração e transformação. Uma das pessoas entrevistadas chamou atenção para o último estágio de desenvolvimento de uma CoP, na qual ocorre a transformação do propósito da comunidade ou o seu fim, para que se faça uma transição ou o encerramento adequado das suas atividades.

A escolha de um sistema de informática apropriado também é importante porque serve de apoio as reuniões a distância, a comunicação entre os membros por meio de chats, fóruns, wikis, além de servir como repositório do conteúdo produzido pela comunidade. Contudo, conforme ressaltado por uma das pessoas entrevistadas, é importante que o sistema seja apenas mais uma das ferramentas utilizadas e não o protagonista ou a base da comunidade, de forma que a defasagem ou descontinuidade do mesmo não interrompa a atividade das CoPs.

Foi ressaltado ainda, por uma das pessoas entrevistadas, a necessidade de um fluxo para validação das informações sensíveis que são produzidas e difundidas nas comunidades. Isso evita que informações pouco precisas ou mesmo erradas sejam disseminadas para a organização.

Sobre as formas de apoio ou incentivo que as organizações comumente oferecem, as três pessoas entrevistadas relataram que estão a disponibilização de



recursos de informática, tempo no horário de expediente para os membros desempenharem os seus papéis e responsabilidades com a comunidade, consultoria sobre organização, funcionamento e desenvolvimento de uma comunidade. Geralmente a consultoria é desempenhada pela área de gestão do conhecimento. Reconhecimento da importância e contribuição das CoPs para a organização, e de forma menos comum, o financiamento para a realização ou participação em eventos sobre o domínio da CoP.

E finalmente, foi reforçado entrevistadas, o entendimento de que a participação em uma comunidade de prática é voluntária. A organização pode incentivar, mas é ineficaz uma determinação que pretenda obrigar a participação das pessoas. Assim Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 35, tradução nossa) se posicionam sobre o assunto:

A participação em uma comunidade de prática pode certamente ser encorajada, é claro, mas o tipo de investimento pessoal que contribui para uma comunidade vibrante não é algo que pode ser inventado ou forçado. Às vezes, é preciso um pouco de estímulo para que as pessoas descubram o valor de aprender juntas. Nada diz que as comunidades de prática devem ser puramente espontâneas. No final, entretanto, o sucesso da comunidade dependerá da energia que a própria comunidade gerar, não de um mandato externo.

A partir da bibliografia estudada e das experiências relatadas pelas entrevistadas, foi possível resumir as principais estratégias utilizadas com o propósito de fomentar e promover comunidades de prática em ambientes corporativos, conforme a seguir:

→ Dispor de um plano de implantação ou plano de trabalho: o objetivo é fornecer um guia orientador às pessoas interessadas em sancionar ou obter apoio institucional. Os autores Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 85, tradução nossa) ressaltam que o plano preliminar pode incluir uma “descrição do escopo, tópicos importantes, estrutura, funções, processos de compartilhamento de conhecimento e nomes dos membros-chave.” Contudo, os mesmos autores ponderam que o modelo do projeto “deve ser detalhado o suficiente para iniciar a atividade da comunidade, mas não tão detalhado que deixe pouco espaço para improvisação e novas ideias”. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 85, tradução nossa). Essa estratégia



também foi enfatizada pelos entrevistados, em virtude de muitos colegas de trabalho não conhecerem a finalidade e responsabilidades de uma comunidade de prática.

- Ter um plano de ação também para a organização, no qual descreve o valor potencial e a justificativa das comunidades para os gestores da alta e média administração. Esse ponto é importante porque estes gestores são responsáveis por garantir o financiamento e incentivar a participação de seus subordinadas nas CoPs. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 83).
- Promover evento, campanha ou workshop que vise orientar e sensibilizar o corpo funcional do Órgão sobre os benefícios das CoPs, de forma a estimular o interesse pelo tema. Conforme mencionado anteriormente, a participação e atuação em comunidades de práticas é voluntária, ou seja, depende do entusiasmo e empenho individual de cada um.
- Identificar os potenciais coordenadores e líderes de pensamento. Esses papéis são importantes para o sucesso de uma comunidade porque são responsáveis por conectar os membros da comunidade, facilitar a discussão no grupo, além de ajudar a persuadir membros em potencial a se associarem à comunidade. Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 83), destacam ainda que os coordenadores podem surgir sem intervenção ou pode ser indicado pela equipe de gerenciamento da comunidade. As entrevistadas ressaltaram a importância de o coordenador ter um perfil apropriado, por exercer uma função social, na qual precisam gerenciar conflitos e articular a interação entre os demais membros.
- Adotar um ambiente de virtual de aprendizagem ou um sistema de informática para suporte as comunidades de prática. Esse sistema precisa favorecer a comunicação entre os membros e servir como repositório de conteúdo. Foi destacado também pelas entrevistadas, a necessidade do ambiente possuir uma interface amigável e ágil, em virtude da concorrência com aplicativos de mensagens.

Importante ressaltar que as estratégias não se esgotam nas relacionadas acima. A organização precisa avaliar o contexto e adotar outras estratégias conforme a necessidade e a maturidade organizacional em relação ao tema.



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública brasileira tem sido cobrada cada vez mais pela sociedade por uma prestação de serviços públicos de qualidade, que atendam os cidadãos plenamente em suas necessidades, aí incluído também o serviço prestado pelo Poder Judiciário.

Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 15) defendem que as comunidades de práticas podem gerar valor de curto prazo, como ajudar na resolução de problemas específicos, ou de longo prazo como o aumento da capacidade em desenvolver novas estratégias. Os autores defendem ainda que o valor que as comunidades de práticas criam podem ser tangíveis ou intangíveis, e que é necessário buscar um equilíbrio entre eles, pois os resultados tangíveis auxiliam as comunidades de práticas a obter legitimidade dentro da organização. Enquanto os resultados intangíveis são responsáveis por valores, como “as relações que constroem entre as pessoas, o senso de pertencimento que criam, o espírito de investigação que geram e a confiança profissional e identidade que conferem a seus membros.” (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 15, tradução nossa).

Dentre as diversas iniciativas, projetos e ações que podem ser desenvolvidos com o objetivo de melhorar os serviços entregues pelo setor público ao cidadão, o desenvolvimento das comunidades de prática é uma oportunidade para aprimorar a gestão do conhecimento, a disseminação das melhores práticas, promover a colaboração entre profissionais de diferentes áreas, é em consequência a redução de custos. Enfim, é uma oportunidade de incentivar a inovação, refletindo em um serviço público de qualidade e, em relação ao Poder Judiciário, contribuindo com uma prestação jurisdicional acessível e célere.

E embora o tema já esteja sedimentado nas grandes organizações privadas, nas públicas, a “institucionalização” das Comunidades de Práticas ainda é incipiente. Desse modo, este trabalho contribui com a ampliação da visibilidade do assunto na Administração Pública ao trazer referências teóricas e experiências de outras instituições como inspiração para a justiça federal, em especial o TRF1.

REFERÊNCIAS

- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais**: Revista Interinstitucional de Psicologia, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul./dez. 2013.
- CAMPOS, I. M. S.; MEDEIROS, J. W. M.; MELO, M. S. M. Comunidade de prática (CoP) e aprendizagem organizacional no contexto da gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 17-26, abr./jun. 2018.
- CAVALCANTE, P. C.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017.
- FERNANDES, F. R. F.; CARDOSO, T. A.; CAPIVERDE, L. Z.; SILVA, H. F. N. Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. **A to Z**: novas práticas em informação e conhecimento, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 44-52, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/46691/28744>. Acesso em: 12 out. 2020.
- FUKUNAGA, F; SAITO, A. **Modelo de Referência SBG**. São Paulo: SBGC, 2017. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/referencia-e-reconhecimento.html>. Acesso em 9 fev. 2020.
- NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SBGC. Comunidade de Práticas: um domínio, atuação em comunidade, diversidade de knowhow. **SBGC**, São Paulo, [20--]. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/comunidade-de-praaceuticas.html>. Acesso em: 9 fev. 2020.
- STRAUHS, F. R. S.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G.; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. S. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. (Série UTFinova).
- TAKIMOTO, T. Afinal, o que é uma comunidade de prática? **SBGC**, São Paulo, 23 abr. 2012. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/afinal-o-que-e-uma-comunidade-de-pratica>. Acesso em: 27 set. 2020.
- TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. **Memória 25 Anos**: jubileu de prata. Brasília: TRF1, 2014. 268 p.
- WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER W.M. **Cultivating Communities of Practice**: a guide to managing knowledge. Massachussets: Harvard Business Press, 2002.



INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

WILBERT, J; DANDOLINI, G; STEIL, A. Transformações Conceituais de Comunidades de Prática: da aprendizagem situada à gestão organizacional. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. especial, p. 102-117, out. 2018.

Anexo I – Roteiro de entrevista utilizado

Organização		
Entrevistada(o):		
Contato:		
Tema	Respostas	Observação
Unidade, área ou pessoas responsável(is) pela condução ou acompanhamento das CoPs		
Como foi o processo inicial? Houve um projeto ou plano de ação. Um lançamento oficial?		
Qual o tipo de apoio o órgão fornece às CoPs? (tempo no horário de expediente, reconhecimento institucional, ajuda financeira).		
Como os coordenadores das CoPs são escolhidos?		
Acompanhamento e Monitoramento das CoPs - como a organização realiza este acompanhamento?		
Existe algum evento para incentivo de formação de CoPs? Como é feita a divulgação das CoPs existentes ou "serviço" de apoio as CoP's.		
Existe formação de CoP por iniciativa da Organização.		
Sistema (ambiente virtual) utilizado		
Principais Lições Aprendidas		
Indicação de outros Organizações que possuem CoPs		