

Paulo Reis¹

Subjetividade, Estratégia e Comunidade de Prática

Com o aumento da velocidade da competição, das transformações baseadas em novas tecnologias e do, decorrente, aumento da complexidade, boa parte das instituições estão em processo de mudança – alteração de paradigmas para ajustes e adequação aos contextos. As organizações, face ao novo paradigma, buscam se estruturar na forma de arranjos mais fluidos, centrados na mobilidade de atores, informações e processos.

Os seres humanos, em suas relações diárias com o meio e com os outros indivíduos, interagem na busca de satisfação de suas necessidades. Nessa contínua busca de interrelações entre atores e atores, e atores e coisas, alguns se destacam como detentores de características que melhor permitirão a percepção de oportunidades, outros se destacarão por servirem de elemento de elo catalisador de novas ideias, outros, ainda, terão destaque como agregadores sociais. Alguns terão todas estas características reunidas e se tornarão concentradores de pessoas e ideias. Nesse sentido, tornam-se, de forma natural, promotores e fomentadores de *constructos* – materialização de produtos culturais.

As atividades econômicas, tem (ainda que esta lógica esteja em transformação) a maior parte de sua efetivação, dentro das empresas. O que traz a estas uma, natural, centralidade, na medida em que as demais organizações sociais gravitam em torno do fazer econômico. Penrose (1959, p.44) já apontava que os modelos de análise e estruturação lógica das empresas não haviam sido projetadas para levar em consideração suas dinâmicas internas – seja em relação à produção, seja em relação às interações entre atores.

O paradigma anterior, ainda em curso, se depara com o conflito interno e conceitual de necessidade de alteração de *mindset*. E isto não se faz de forma impositiva. É um processo orgânico, que deve ainda, ser transparente e legítimo. A tal mudança, implicaria num processo complexo de observação e análise das forças em ação modelar – confrontos e impulsos.

Para melhor observar estas forças não se pode focar apenas nos fenômenos e eventos causadores de aumentos de custos de produção a longo prazo, ou no decréscimo das receitas das vendas, ou na perda de reputação, ou na tipologia dos investimentos, ou nos modelos de tomada de decisão estratégica, ou no tamanho da organização – mas na raiz destas.

Dada a incerteza e o risco como fatores fundamentais da atividade econômica, o caminho mais efetivo que se aponta para lidar com o intento, é o estabelecimento de critérios para se identificar os agentes transformadores – responsáveis pela evolução do sistema econômico – aliás, como Schumpeter sugeria.

¹ Como citar: REIS FILHO, Paulo. Subjetividade, Estratégia e Comunidade de Prática. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.24, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_24_subjetividade_estrategia_comunidade_pratica_2019.

É por meio da identificação dos perfis desses atores, de seus movimentos e dinâmicas, que se poderá vislumbrar as ‘sementes’ do que está por vir – sejam estas inovações tecnológicas, sejam, sejam novos arranjos sócio-comportamentais, sejam imposições de natureza ambiental ou, ainda, geo-política. A identificação destes agentes transformadores, devem ser vista (para este recorte) como fatores fundamentais para a viabilização e direcionamento do sistema econômico.

Para que a tarefa de mapeamento seja efetiva e eficaz, é necessário que o processo de observação analítica crítica, seja sofisticado e intenso – em pelo menos 5 dimensões-foco: no agente produtivo, no ambiente competitivo, no ambiente comportamental, na prática do negócio e na dinâmica geo-política.

Assim sendo, o mapeamento dos atributos desse fator e sua dinâmica de comportamento e formas de influenciar e impactar o sistema, se desenvolve na sequencia – Figura 1.

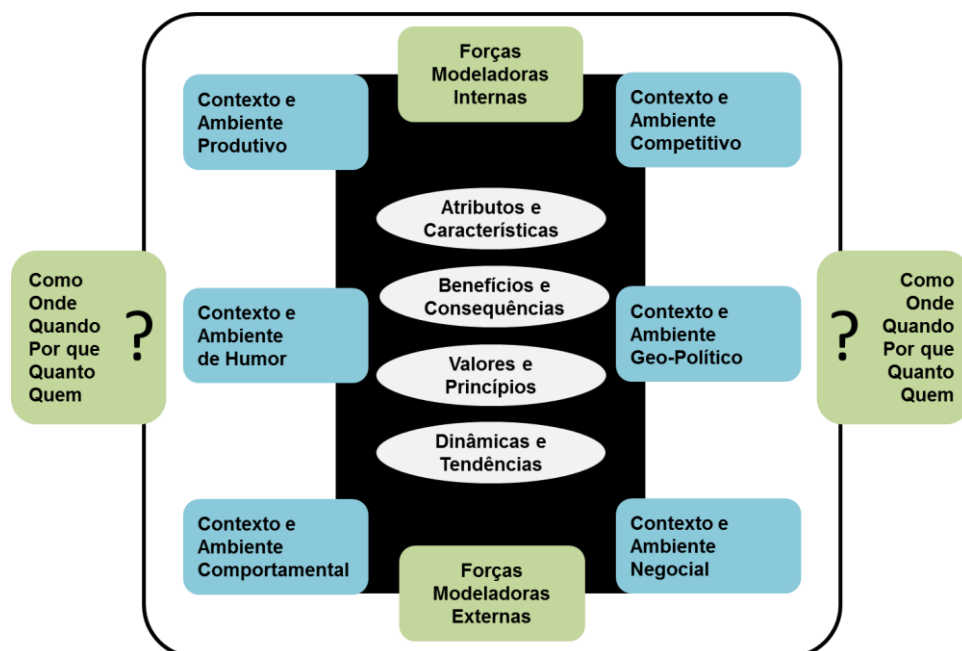


Figura 1. Arranjos das Forças Modeladoras Ambientais
Fonte: Do autor

As ‘janelas de oportunidades’ surgirão ou poderão ser melhor aproveitadas na medida em que esta lógica de crescimento e evolução conformada, estejam implicadas na cultura interna. Ou seja, as organizações e seus recursos precisam estar preparados para expandir ou contrair – modificar e transformar, ao longo do ciclo de vida dos produtos e serviços.

Temperamentos, intenções e qualidades pessoais são questões delicadas e quase impossíveis de serem abordadas e analisadas, de um ponto de vista geral, no entanto, a nova economia – baseada no conhecimento – traz esse novo componente essencial à equação: a **subjetividade**.

Esta vem causando transformações tanto nas dimensões micro quanto macro econômicas. Questões como motivação, mobilização, engajamento, relevância,

consonância, articulação..., passam a fazer parte da construção de vantagens competitivas.

Nesse sentido, o objetivo das empresas continua sendo o lucro, mas além da perspectiva tradicional – **capital financeiro**, começa-se a trabalhar com mais duas dimensões – variações da primeira. Uma lógica onde o que se pretende lucrar não é apenas dinheiro e sim realizações, bem estar e harmonia social, um tipo de **capital humano**. A outra lógica seria híbrida, onde a empresa visa o lucro financeiro, como qualquer outra tradicional, mas tem como objetivo participar ou fomentar esforços efetivos de implementação de ações sociais, buscando o incremento de um **capital social**.

A lógica de desconstruir o termo **capital econômico** (renda, salários e imóveis), em outras formas de capital, foi desenvolvida por Pierre Bourdieu (1985, p.248) – começando pela definição do conceito de **capital social** como sendo “o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo”. Na sequência, o sociólogo evolui em outras tipologias: **capital cultural** (saberes e conhecimentos reconhecidos), **capital social** (relações sociais que podem ser convertidas em forças de pressão e dominação) e **capital simbólico** (relações associadas à reputação, prestígio e significação no espaço social).

Tais alterações acabam por mudar também as perspectivas dos gestores. Essas alterações paradigmáticas tem origem na sociedade ou, de forma mais pragmática, nos consumidores, o que significa ou determina que, mesmo as empresas tradicionais – velha economia, devem, como coloca Penrose, se ‘modificar e transformar’ nessa direção.

A **sociedade do conhecimento** realoca a importância da geração do conhecimento. Fala-se aqui de cada ser humano e sua capacidade de pensar, articular e construir ou ajudar a construir o conhecimento – novo fator de produção. Nesse cenário, dado que os riscos, as incertezas e a volatilidade de tudo só vai crescer. Assim, só resta aos gestores adotarem métodos e ferramentas que minimizem os potenciais estragos da nova construção.

A principal abordagem possível para isso é o pensamento sistêmico e todos os frutos que dele decorrem. Nessa ótica, um sistema organizado e estruturado tem uma lógica de operação baseada na troca de energia ou informação entre os subsistemas; entre um subsistema e o meio externo; e entre o conjunto agregado, ou seja, o próprio sistema e o meio externo.

A **informação** é a base do funcionamento sinérgico e da busca do equilíbrio (homeostase), a forma de ação e as intenções dos consumidores. As trocas de informações, hoje, são muito mais intensas e não diminuem os riscos nem as incertezas. A nova lógica é conviver com esta incerteza e, ainda assim, conseguir caminhar.

As Comunidades de Práticas (CoP) de Etienne Wenger e Jean Lave (1991), parece ser um caminho simples (quase óbvio), barato e eficaz de tratar as questões postas. Uma CoP se articula à partir da designação de um grupo de pessoas que são

estimuladas a se reunir em torno de um mesmo tipo de intento ou interesse. A partir de um primeiro momento de (re)união, os indivíduos passam a trabalhar juntas – em encontros periódicos e paralelos as suas tarefas corriqueiras – com o objetivo inicial de achar meios de melhorar o que fazem.

Pode-se afirmar que as comunidades de prática são formadas por indivíduos que se envolvem em um processo de aprendizado coletivo, portanto no domínio de uma atividade humana compartilhada pela comunidade: um grupo de artistas que procuram novas formas de expressão, um grupo de engenheiros que trabalham com problemas similares, um grupo de alunos que definem a sua identidade na escola, uma rede de cirurgiões explorando novas técnicas, um encontro de gestores pela primeira vez ajudando uns aos outros a liderar (TAKIMOTO, 2012)

No desenrolar destes encontros, com a natural sinergia estabelecida, começam a se orientar para resolução de um problema comum, o qual, por meio da interação regular, terá o potencial de gerar aprendizado – Figura 2.

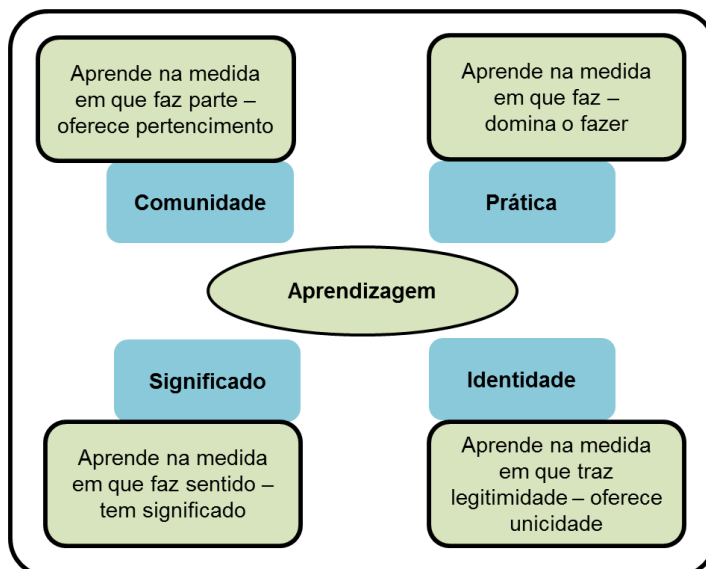


Figura 2. Arranjos das Estruturas de uma CoP
Fonte: Do autor, com base em Wenger (2002)

Para Wenger a aprendizagem se configura na prática, assim, identifica o fazer prático como um ambiente de arranjos possíveis, de troca de ideias, ferramentas, informações, estilos, linguagem e documentos os quais serão compartilhados entre os entes do coletivo (WENGER et al ,2002). Para Wenger (1998, p.47), este conceito de prática traz a conotação de um 'fazer' que se situa e se constrói em um contexto social e histórico, o qual, portanto, passa a possuir significado.

O conceito de Comunidade de Prática (CoPs) tem suas raízes na tentativa de desenvolver uma explicação de caráter social da aprendizagem humana, inspirada na antropologia e teoria social (Wenger, 2010). O termo foi cunhado por Jean Lave e Etienne Wenger em seus estudos sobre a teoria da aprendizagem, para se referir ao processo de aprendizagem. Para Wenger (2010), a aprendizagem envolve relações sociais, abrangendo neste contexto, muito mais do que a relação mestre e estudante (FERNANDES, 2006)

Uma CoP pode ser percebida de forma processual como na Figura 3, e se estrutura a partir da reunião de três pilares: domínio, comunidade e prática (Snyder et al., 2003), entendidos como:

1. Domínio: o grupo compartilha de uma paixão ou interesse em comum;
2. Comunidade: constrói-se com as relações e interações baseadas no aprendizado conjunto e o compartilhamento de informações;
3. Prática: os membros desenvolvem seu repertório próprio recorrente da prática compartilhada.

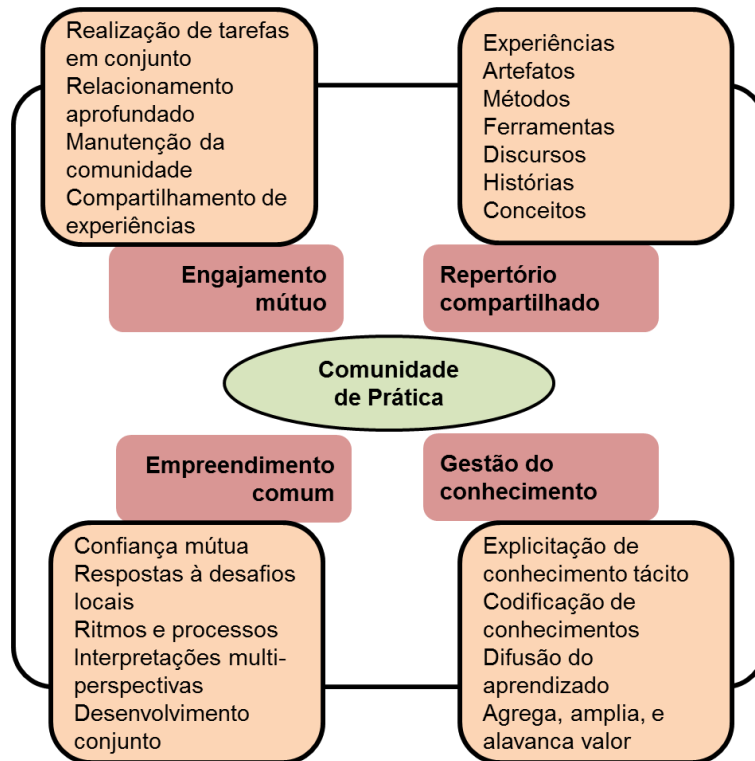


Figura 3. Formas de Estruturação da Aprendizagem de uma CoP
Fonte: Do autor, com base em Wenger (2002)

Como posto por Wenger (1998; 2002) as organizações que atuam com Comunidades de Prática dentro de suas estruturas, identificam ser esta, a única forma processual de lidar com questões relacionadas ao conhecimento, uma vez que as CoPs:

1. Permitem aos praticantes gerenciar o conhecimento que precisam;
2. Criam uma conexão entre aprendizagem e desempenho em funções exercidas;
3. Não se limitam, uma vez que se criam conexões além da estrutura organizacional e das restrições geográficas.

De forma complementar, Wenger et al. (2002) aponta que o processo é, necessariamente dinâmico e adaptável aos contextos, as comunidades, assim, devem estar em movimento, evoluindo continuamente. Para tanto deveriam passar

por cinco estágios de desenvolvimento: potencial, união, madura, ativa e dispersa, os quais deveriam estar suportados pelos princípios fundamentais, a seguir:

1. Desenhar a CoPs pensando na sua evolução;
2. Manter o diálogo entre a perspectiva interna e externa;
3. Convidar os diferentes níveis de participação;
4. Desenvolver espaços públicos e privados para a comunidade;
5. Focar no valor da CoPs;
6. Combinar familiaridade e estimulação;
7. Criar um ritmo para a comunidade.

Uma vez criada as condições para o funcionamento fluido de uma CoP, distintos formas de participação e envolvimento passam a ser observados:

(...) de acordo com o conceito cunhado por Wenger, existem diferentes níveis de participação em uma CoP e um erro comum é tentar encorajar todos os membros a participarem de uma forma igual. Devido aos diferentes níveis de interesse esta expectativa não ocorre e os membros acabam se dividindo em três grupos: principal, ativo e periférico. O grupo principal ou central (10 a 15 % dos integrantes) é aquele formado pelos indivíduos mais engajados. Eles são o coração da CoP e guiam a comunidade na sua agenda de aprendizados. O grupo ativo (15% a 20%) são pessoas que freqüentam reuniões, eventualmente participam de fóruns, porém sem a intensidade e a regularidade do grupo central. Os participantes que formam o maior contingente das CoP, de 65% a 75%, fazem parte do grupo periférico e raramente participam. São membros que assistem a interatividade dos que estão nos grupos principal e ativo (TAKIMOTO, 2012)

No advento da sociedade do conhecimento, como posto, a geração, manutenção, difusão e organização deste 'novo' fator de produção da economia, passam a ter um protagonismo mais expressivo. Este protagonismo é, naturalmente, irradiado para a fonte geradora de conhecimento – o ser humano. Assim, a subjetividade passa a ganhar destaque dentro dos arranjos estratégicos das organizações, seja como foco no mercado, na dimensão externa, seja como base de construção de novos conteúdos – aprendizagem – na dimensão interna.

(...) subjetividade é um sistema em desenvolvimento permanente, implicado sempre com as condições de sua produção, embora com uma estabilidade que permite definir os elementos de sentido constituintes das configurações dominantes do sujeito em relação às principais atividades e posições que ocupam em cada momento concreto da vida. (GONZÁLEZ-REY, 2003a, p. 173)

Para Senge et al (1997), o aprendizado nas organizações “significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em conhecimento - acessível a toda organização, e pertinente ao seu propósito central”. A organização

é produto do pensar e da interação de seus membros”. Como complemento, Coelho comenta:

Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e todos ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo (COELHO, 2000, p.1).

Referências

- BOURDIEU, P. The social space and the genesis of groups. *Social Science Information*, v.24, n.2, p.195-220, jun. 1985.
- COELHO, P. M. *As Empresas como Learning Organizations*. Coimbra, Portugal, Departamento de Engenharia Informática da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade de Coimbra, 2000. URL: http://www.dei.uc.pt/gestao/LOs/empresas/lo_empresas.html.
- FERNANDES, F.; CARDOSO, T.; CAPAVERDE, L.; SILVA, H. Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. *AtoZ/UFPR*, v,5, n.1, 2006.
- GONZÁLEZ-REY, F. A questão das técnicas e os métodos na psicologia: da medição à construção do conhecimento psicológico. In: BOCK, A.(Org.). *A Psicologia e o Compromisso Social*. São Paulo: Cortez, 2003, p.163-182.
- PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York, 1959.
- SENGE, Peter. et al. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SNYDER, W.; WENGER, E.; DE SOUZA BRIGGS, X. Communities of practice in government: Leveraging knowledge for performance. *The Public Manager*, 32(4), 17–21, 2003. URL: http://www.civicstewardship.com/uploads/03.12.26_Snyder_et_al._Public_Manager_Winter_2003-2004_v32_n4.pdf.
- TAKIMOTO, T. Afinal, o que é uma comunidade de prática?. SBGC. 24-04-2012. URL: <http://www.sbgc.org.br/blog/afinal-o-que-e-uma-comunidade-de-pratica>.
- WENGER, E. Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. In C. Blackmore (Ed.), *Social learning systems and communities of practice* (pp. 179–198). London, UK: Springer, 2010.
- WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University, 1998.
- WENGER, E. *Cultivating communities of practice: a quick start-up guide for communities of practice*, 2002. URL: <http://wenger-trayner.com/project/community-of-practice-start-up-guide/>.
- WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, MA, USA: Harvard Business School, 2002.