

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL, GESTÃO DO
CONHECIMENTO E COMUNIDADES DE PRÁTICA:
ESTUDO DE CASO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE
ALAGOAS**

*Luiz Augusto de Medeiros Lira¹
Fabio Henrique Guttoski Lemos²*

RESUMO

A reforma do aparelho do Estado, iniciada em 1995, introduziu no país o modelo de administração gerencial, tendo por objetivos o aumento da eficiência dos serviços públicos e o reconhecimento do cidadão como a razão de ser das medidas tomadas pela administração pública. Conseqüentemente, práticas gerenciais modernas, antes restritas ao setor privado, ganham cada vez mais espaço em meio às organizações públicas brasileiras, em todos os níveis e esferas de governo. Neste sentido, emerge como modelo viável a Gestão do Conhecimento e suas inúmeras possibilidades, dentre elas as Comunidades de Prática, cuja emprego junto ao Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, através da Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa, é objeto de estudo do presente artigo. Através de um estudo de caso, este trabalho teve por objetivo descrever a experiência das Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, caracterizando-as como Comunidades de Prática, uma possibilidade gerencial da disciplina de Gestão do Conhecimento. Ao final, pela análise de fatores como seu funcionamento e atribuições, identificaram-se várias características das CTEPs que as caracterizam como Comunidades de Prática, evidenciando-se, também, a importância desta iniciativa para o desempenho da organização.

Palavras-chave: Administração Pública Gerencial. Gestão do Conhecimento. Comunidades de Prática. Corpo de Bombeiros Militar.

¹ Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, licenciado em Ciências Biológicas, mestrando em Administração Pública.

² Agente da Polícia Rodoviária Federal, bacharel em Ciências Militares, mestrando em Administração Pública.

**MANAGEMENT PUBLIC ADMINISTRATION, KNOWLEDGE
MANAGEMENT AND PRACTICE COMMUNITIES: CASE STUDY
IN THE BODY OF FIRE MILITARY OF ALAGOAS**

ABSTRACT

The reform of the State apparatus, which began in 1995, introduced the model of management administration in the country, with the objectives of increasing the efficiency of public services and the recognition of the citizen as the *raison d'être* of the measures taken by the public administration. Consequently, modern management practices, once restricted to the private sector, are increasingly gaining ground among Brazilian public organizations. In this sense, it emerges as a viable model Knowledge Management and its innumerable possibilities, among them the Communities of Practice, whose employment with the Military Fire Department from Alagoas, through the Technical Commissions of Teaching and Research, is object of study of this article. Through a case study, this work had the objective of describing the experience of the Technical Committees of Teaching and Research within the Military Fire Department from Alagoas, characterizing them as Communities of Practice, a Management possibility of the discipline of Knowledge Management. In the end, by analyzing factors such as their functioning and attributions, several characteristics of the commissions were identified that characterize them as Communities of Practice, evidencing also the importance of this initiative for the organization's performance.

Keywords: Management Public Administration. Knowledge Management. Communities of Practice. Military Fire Department.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública gerencial, introduzida no Brasil, em grande escala, pela Reforma do Aparelho do Estado, promovida a partir de 1995,

trouxe novas dimensões à gestão pública. De maneira geral, o que se pretendia realizar era a transição da administração burocrática para o modelo gerencial, que, de acordo com Bresser (1996), tem por características principais a avaliação por resultados e o foco dos serviços nos cidadãos. Contribuíram ainda, segundo o autor, a crise fiscal agravada nos anos 80 e a globalização da economia, que impuseram ao país uma mudança profunda na sua máquina estatal, tendo em vista o crescente clamor social por maior eficiência nos serviços públicos.

Alinhadas às tendências de mudança no aparelho do estado, vários modelos, técnicas e ferramentas do setor privado foram, aos poucos, incorporados à gestão pública. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) emerge como modelo plenamente viável, sendo resultante da expansão da globalização para além da área econômica, conferindo ao conhecimento um caráter de protagonismo nas organizações (BATISTA, 2012).

Dentre as inúmeras possibilidades advindas com a Gestão do Conhecimento, destacam-se as Comunidades de Prática (CdP), possibilitada pela colaboração de pessoas que se reúnem em torno de um interesse em comum, de maneira informal e interdisciplinar (BATISTA, 2012). Neste sentido, incentivado pelos possíveis benefícios do incremento deste tipo de prática gerencial, foram instituídas, no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL), as Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa (CTEP), na contramão do caráter burocrático desta organização.

A presente pesquisa diz respeito a um artigo tecnológico que tem por objetivo descrever a experiência das CTEP no âmbito do CBMAL, caracterizando-as como Comunidades de Prática, uma possibilidade gerencial da disciplina de Gestão do Conhecimento.

Como ponto de partida, a revisão de literatura possibilita uma contextualização teórica dedutiva em torno da experiência relatada na pesquisa, estruturando-se em torno dos seguintes tópicos: Administração

Pública Gerencial; Gestão do Conhecimento; e Comunidades de Prática. Em seguida, após a descrição do percurso metodológico, delinea-se uma discussão em torno dos resultados obtidos no trabalho, explorando-se a experiência prática das CTEP em torno dos seguintes pontos: origem e regulamentação; desenvolvimento dos trabalhos; resultados alcançados; dificuldades e facilitadores; perspectivas, riscos e recomendações.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

A administração pública gerencial, no Brasil, começou a se delinear no final da década de 60, quando da promulgação do Decreto-Lei nº 200/67, em que se verifica a tentativa de implantação das primeiras ideias do gerencialismo no país, além da criação do Ministério da Desburocratização, em 1979 (GIACOMO, 2005). Ainda que a criação da primeira autarquia, o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários (AIPI), em 1938, possa significar uma tentativa inicial de flexibilização gerencial pela administração indireta, possibilitada pela descentralização, somente com o referido decreto-lei é que o gerencialismo começou, de fato, a ser colocado em prática (PEREIRA, 2007).

Posteriormente, na década de 1990, o gerencialismo ganha força no serviço público, face à crise do nacional-desenvolvimentismo no Brasil, onde as severas críticas ao patrimonialismo e o autoritarismo trouxeram à tona a necessidade de mudança (PAULA, 2004), materializada pela propositura do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995. Esta reforma foi elaborada em resposta à crise dos anos 80, à globalização da economia e ao desenvolvimento tecnológico que afetaram o país, exigindo reformulações em sua estrutura como condição necessária ao seu desenvolvimento (PEREIRA, 2007).

É fato que este modelo gerencial, também denominado *New Public Management* (NPM), utiliza-se de ferramentas e práticas de gestão do setor

privado, de reengenharia de processos, corroborando, ainda, com a concessão de incentivos ao desempenho e a responsabilização ou *accountability* (VARGAS–HERNÁNDEZ, 2015). Ao final do século XX, os preceitos do NPM foram disseminados em todo o mundo sob a forma de uma gestão pública inovadora, possibilitando o enfrentamento das crises que, à época, acometiam os Estados. Para tanto, destacavam-se como potencialidades desta nova abordagem a aquisição de eficiência, a redução de custos e a maior eficácia nos serviços, com foco nos seguintes aspectos: o cliente; o gestor os resultados; e o desempenho (MOTTA, 2013).

Há de se considerar, ainda, que, ao assumir funções sociais e econômicas que até então não lhe eram afetas, o Estado toma corpo pelo incremento de novas responsabilidades. Na área social, pastas como educação, saúde, cultura, previdência, assistência social e pesquisa científica lhe são atribuídas. Na área econômica, passa, então, a regular o sistema econômico interno e as relações econômicas internacionais, a garantir a estabilidade da moeda e do sistema financeiro e a prover serviços públicos e de infraestrutura. É quando toma pauta a eficiência do Estado, preocupação que não fazia parte da agenda dos Estados liberais, pois lhes bastavam ser eficazes, originada na demanda social por serviços públicos de qualidade (PEREIRA, 2007).

Assim, sob esta nova ótica gerencial, a administração pública foi se concretizando em torno dos seguintes aspectos: a) Descentralização política; b) Descentralização administrativa; c) Horizontalização das organizações; d) Confiança limitada aos políticos e agentes públicos; e) Controle realizado ao final das ações, em vez de controlar os processos administrativos; e f) Foco da administração no atendimento ao cidadão e suas demandas (PEREIRA, 2007).

Quanto ao PDRAE, destacam-se quatro objetivos gerais: 1) O aumento da governança do Estado de forma a melhor atender os cidadãos; 2) A limitação do Estado às suas funções exclusivas; 3) A transferência de ações

locais da União para os estados e municípios; e 4) A transferência parcial de ações regionais da União para os estados (MARE, 1995).

Para atingir estes objetivos, as estratégias traçadas foram divididas em três dimensões, a saber: 1) A institucional-legal; 2) A cultural; e 3) A de gestão. Com a primeira dimensão, pretende-se viabilizar as transformações que a reforma do aparelho do Estado se propõe a fazer, de cunho jurídico-legal e constitucional. A segunda, tem dois vieses: terminar com as práticas patrimonialistas que o Brasil carrega através dos tempos e que perduram sob a forma do clientelismo e do fisiologismo, além de realizar a transição da cultura burocrática para a gerencial. Com a última dimensão, de gestão, a estratégia é que as ideias gerenciais sejam realmente adotadas com fins de que o serviço público tenha mais qualidade, seja melhor controlado e mais barato, mesmo que a primeira dimensão não seja totalmente alcançada, a partir de métodos de gestão e da modernização da estrutura organizacional (PEREIRA, 2007).

Em suma, a reforma prevista no PDRAE teve dois objetivos, sendo um a curto prazo – fazer face à crise fiscal e realizar o ajuste fiscal – e outro a médio – modernizar a administração pública brasileira, tornando-a eficiente e destinada a atender os cidadãos (PEREIRA, 2007).

Segundo Jenkins (2007), determinar o sucesso ou o fracasso de uma reforma no serviço público é uma tarefa bastante difícil, admitindo que, apesar da impossibilidade do sucesso absoluto, espera-se um processo de melhora. Assim, na transição para administração pública gerencial, aspectos positivos são percebidos, como a clareza em relação à organização do aparelho do Estado e seus métodos de gestão, que promovem a eficiência do setor público, principalmente no campo econômico-financeiro (PAULA, 2004).

No Reino Unido, por exemplo, são bastante perceptíveis as mudanças positivas decorrentes da reforma gerencial. Além do ganho em celeridade, eficiência e honestidade nos serviços públicos, os gestores se tornaram mais profissionais e responsáveis. Neste caso, as evidências foram percebidas pelos

próprios cidadãos, que dispõem, inclusive de uma cartilha própria (*Citizen's Charter*) para monitorar os contratos de gestão, as metas e os objetivos, agora de domínio público (JENKINS, 2007).

Outros países também promoveram suas reformas com diferentes graus de transformação e intensidade, de acordo com suas características, pondo por terra o argumento de que se trata de um “modismo” na administração pública, mas sim uma tendência mais ampla e abrangente, elencando-se os seguintes: Austrália, Nova Zelândia, Itália, Canadá, Espanha, Suécia, Suíça, Argentina, Turquia, Áustria, México, Irlanda, Estados Unidos, Japão, Portugal, Coréia do Sul e Finlândia (GIACOMO, 2005).

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Em meados da década de 80, uma nova temática emerge nas discussões da área administrativa: a Gestão do Conhecimento (GC). O panorama que então se delineava, resultante das transformações complexas e dinâmicas que se manifestavam em nível global, já no final da década de 90, caracteriza o surgimento da chamada “*Sociedade do Conhecimento*” (STRAUHS et al., 2012). Neste contexto, o capitalismo se remodela e o conhecimento passa a representar sua principal fonte de riqueza. Na “Era do Conhecimento”, a própria ideia de conhecimento se redefine, passando a ser “*conceituado e valorizado não pelo que é, mas pelo que pode fazer*” (BATISTA, 2016: p. 9).

Dado as constatações de inúmeros conceitos de Gestão do Conhecimento, consideremos, então, aquele apresentado por Batista (2012), com ênfase ao seu direcionamento às organizações públicas:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e

publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012: p. 49).

O desenvolvimento da GC nas organizações, segundo Strauhs et al (2012), perpassa pelos seguintes objetivos: aprendizado; relacionamentos organizacionais; desenvolvimento de competências; mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento.

O aprendizado, um processo de contínua adaptação, permite a melhor tomada de decisão, à medida que se recorre à memória organizacional, suas experiências de sucesso e de fracasso. Os relacionamentos, internos ou externos, permitem a troca de informações, ideias e conhecimentos, refletindo na produtividade e eficiência da organização. Por sua vez, o desenvolvimento de competências dos colaboradores deve ser realizado visando o alcance dos objetivos da organização, através de ações como o treinamento e a gestão de carreiras. Já o mapeamento do conhecimento possibilita um registro sobre o que se sabe e aonde se situam os conhecimentos, resultando numa espécie de matriz de saberes (STRAUHS et al., 2012).

Apesar de considerada como uma nova tecnologia de gestão, Coelho (2004) ressalta que a GC é adaptável e se utiliza de uma metodologia similar à de projetos, certamente mais familiar às organizações públicas, podendo, assim, contribuir para a melhoria de seu desempenho. O autor ainda sinaliza que este incremento no padrão de qualidade da gestão pública poderá ser obtido mediante um pequeno investimento em GC.

Acrescentam-se, enquanto contribuições desta nova disciplina, os apontamentos de Batista (2012), categorizando os benefícios entre os indivíduos, as equipes, a organização e a sociedade. Para os servidores, isto se manifesta pelo aprimoramento de suas competências; para as equipes, o aumento de sua capacidade decorre da soma das capacidades individuais; para as organizações, resulta da melhoria dos processos internos e do planejamento de estratégias inovadoras; já a capacidade social se incrementa

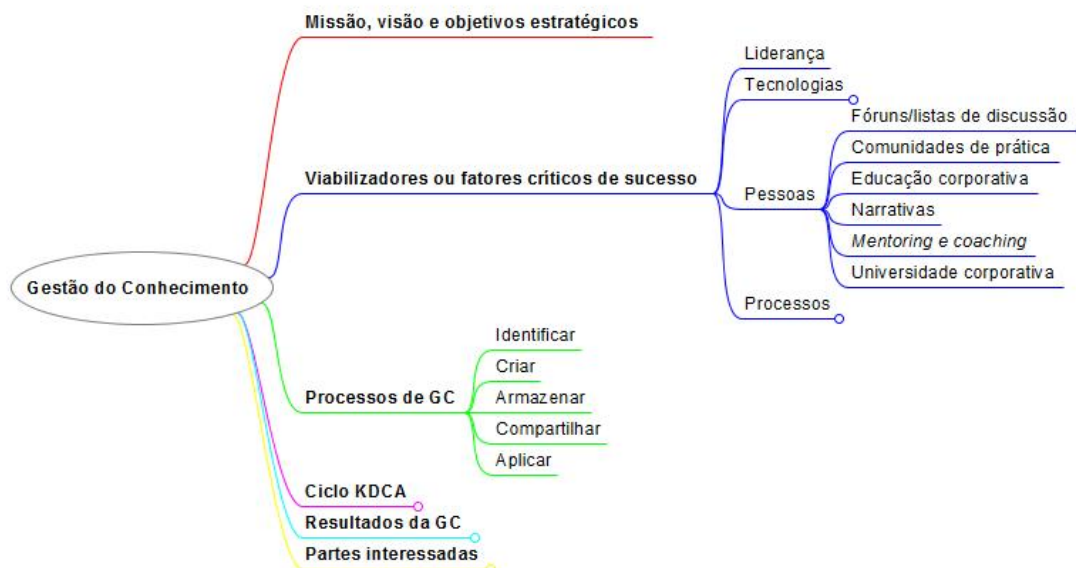
pelo produto de indivíduos, equipes e organizações. Além disso, Batista (2012: p. 47) destaca que, *“na medida em que as organizações públicas são transformadas em instituições com foco no conhecimento, o conhecimento passará a ser a sua marca principal”*.

Por sua vez, Angelis (2011) justifica a necessidade da utilização da Gestão do Conhecimento no serviço público em virtude de fatores como a diversidade e turbulência dos ambientes enfrentados na administração pública, além da exigência cada vez maior da sociedade por serviços de qualidade e transparência na gestão, que ainda não foi plenamente contemplada pelo remodelamento do aparelho do Estado decorrente da reforma de 1995. Nesta ótica, para o autor, é essencial recorrer a ferramentas modernas de gestão, como a GC.

Há de se ressaltar, porém, que a implantação de projetos de Gestão do Conhecimento no setor público se depara com alguns desafios. Coelho (2004) pontua, inicialmente, a existência de entraves culturais em torno da aprendizagem organizacional e da inovação. Além disso, segundo o autor, a natural resistência à mudança, potencializada neste tipo de ambiente, é acrescida de outras dificuldades, apontadas pelo Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão, como o próprio tamanho das organizações públicas, que pode dificultar a realização de mudanças de uma forma abrangente (CCMD, 2001 *apud* COELHO, 2004).

Ao considerar os inúmeros modelos existentes na literatura inadequados para o serviço público, Batista (2012: p. 13) se depara com o desafio de construir um modelo de GC *“genérico, holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública brasileira, com a finalidade de orientar as organizações públicas na implementação da GC”*, por se tratar de um contexto diferente. Em suma, seu trabalho resulta na proposição da seguinte estrutura:

Figura 1 - Estrutura do modelo de GC para a Administração Pública



Fonte: Elaborado pelos autores

Mesmo com a limitação de espaço, que impossibilita uma explicação detalhada da estrutura supracitada, nota-se que, dentre os seis componentes do modelo proposto, figuram as Comunidades de Prática, cujas características serão exploradas na seção seguinte, como uma das práticas recomendadas para o envolvimento de pessoas enquanto viabilizadores da Gestão do Conhecimento nas organizações.

4. COMUNIDADES DE PRÁTICA

O desenvolvimento das inúmeras ações de Gestão do Conhecimento depende, de antemão, de um ambiente propício, um “*contexto capacitante*” ou “*ba*”, termo utilizado por Nonaka e Konno (1998) para se referir ao espaço

físico, virtual ou mental, onde, através da troca de experiências, reflexões e vivências, as pessoas possam solucionar problemas e construir conhecimento. Neste típico cenário de aprendizagem, segundo o autor, os indivíduos podem testar suas hipóteses, confrontar opiniões, produzir e compartilhar conhecimento, permitindo seu crescimento exponencial (STRAUS, 2012).

Além de um ambiente adequado, Davenport e Prusak (1998 *apud* STRAUHS, 2012: p. 54) alertam que, “*assim como os demais ativos da organização, o conhecimento deve ter um responsável*”. Neste sentido, Strauhs (2012) enfatiza sobre a necessidade de se identificarem pessoas com este tipo de perfil, dotadas de competências gerenciais, imbuídas do ideal de colaboração e inspiradas pelo potencial da inovação.

Delineia-se, assim, o conceito de Comunidades de Prática (CdP), desenvolvido por Etienne Wenger ao longo de sua produção acadêmica, cuja versão mais recente, conforme constatado por Rodrigues, Silva e Miskulin (2017), define-as como “*grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que elas fazem, e aprendem como fazê-lo melhor interagindo regularmente*” (WENGER; WENGER-TRAYNER, 2015: p.1).

Ainda na visão de Wenger e Wenger-Trayner (2015), as CdP são formadas por pessoas que se engajam em um processo de aprendizagem coletiva, resultando da combinação de três elementos fundamentais: Domínio do conhecimento - diz respeito ao interesse e compromisso em comum, às competências compartilhadas; Comunidade - reflete-se pelo envolvimento, interação e aprendizagem coletiva em torno do domínio; Prática - exige o emprego de um repertório de recursos e ações, pois uma CdP não se trata, meramente, de um grupo de interesses em comum.

As Comunidades de Prática, nem sempre assim denominadas em todas as organizações, desenvolvem suas atividades por meio de várias possibilidades, tais como: solução de problemas; emissão de opinião; relatos

de experiências; discussões; projetos; visitas; identificação de lacunas e mapeamento de conhecimentos (WENGER; WENGER-TRAYNER, 2015).

Por sua vez, Terra (2004) assinala que as CdP se distinguem das equipes de trabalho por não fazerem parte da estrutura formal da organização, extrapolando os limites tradicionais, podendo ser compostas por membros de diferentes departamentos ou áreas de uma companhia. Seus encontros, presenciais ou virtuais, poderão ou não ser regulares, em local fixo e regidos por um cronograma, estando passíveis de assumirem responsabilidades específicas, de interesse da organização. Ainda segundo o autor, mesmo sob o custo de tempo e dinheiro, ao apoiar ou institucionalizar tais comunidades, as organizações promovem o aprendizado coletivo, a criatividade e a inovação.

Em razão de suas características peculiares, dado o seu caráter voluntário, não hierárquico e de auto-gestão, Terra (2004) afirma que o gerenciamento das CdP representa um desafio para as organizações, devendo contemplar os seguintes princípios básicos:

Reunir as pessoas certas; proporcionar infraestrutura na qual essas comunidades possam prosperar; mensurar o valor dessas comunidades com métricas não convencionais; promover e divulgar resultados práticos advindos dessas comunidades; comunicar a toda organização que esse tipo de atividade é bem-vinda e valorizar a participação dos membros (TERRA, 2009 *apud* STRAUHS, 2012: p. 83).

Quando bem estruturado, o emprego de Comunidades de Prática poderá trazer bons resultados à organização, a exemplos daqueles pontuados por Wenger e Snyder (2000 *apud* ÁVILA e FREITAS JR, 2008):

Ajudam a dirigir a estratégia; dão início a novas linhas de negócios; resolvem problemas rapidamente; transferem as melhores práticas; desenvolvem habilidades profissionais; ajudam a organização a recrutar e reter novos talentos; ajudam a servir melhor os clientes (internos e externos); melhoram o capital social da organização; ajudam a preservar conhecimento estratégico e servem como espaço para apoio a decisões tomadas em consenso (WENGER; SNYDER, 2000 *apud* ÁVILA; FREITAS JR, 2008: p. 81).

Este ambiente de aprendizagem e inovação desencadeada pela adoção de CdP nas organizações, segundo Coelho (2004: p.101), é fortemente influenciado pelo desenvolvimento de ferramentas tecnológicas específicas, como as “*comunidades virtuais, grupos de discussão, compartilhamentos de áreas de disco, correio eletrônico, salas de discussões, votações eletrônicas, murais online, blogs etc*”, que potencializam a interação entre os membros da CdP, seja pela “troca de ideias, documentos, programas, informações ou experiências”.

Em uma busca sistemática recente junto à base *Scopus*, Machado, Yamaguchi e Vieira (2017) computaram 32 artigos publicados no Brasil sobre o tema CdP desde o ano de 2005, constatando o emprego relevante desta prática em organizações de caráter diverso, as quais, ao se pautarem nos preceitos de Wenger, lograram resultados significativos em termos de conhecimento e de aprendizagem, o que reforça a argumentação até aqui construída.

5. METODOLOGIA

O método utilizado para o presente artigo tecnológico foi o estudo de caso conforme Alves-Mazzotti (2006), caracterizando-se por uma pesquisa de uma unidade específica dentro do seu ambiente, que é selecionada por critérios pré-estabelecidos com a proposta de elaborar uma visão integral do que está sendo estudado.

As unidades específicas estudadas foram as Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa (CTEP) do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL). Os critérios que levaram a seleção do estudo de todas as comissões foram: o número razoável de comissões existentes no CBMAL, possibilitando o estudo integral dos grupos; o término do primeiro ciclo de funcionamento das CTEPs (2015-2016), que possibilitou a identificação de todos os resultados

alcançados. Por fim, ao final do trabalho, delineou-se um panorama do funcionamento das comissões, indicando dificuldades encontradas, vantagens percebidas e os benefícios à instituição decorrentes da utilização dessa prática de Gestão do Conhecimento.

Como considerações ao artigo tecnológico, constitui-se de texto de natureza aplicada, cuja finalidade é a descrição de casos de ensino ou gerenciais, dentre outros, identificando metodologias de implantação ou de aplicação em referência à gestão de organizações (ANPAD, 2017).

A análise realizada foi qualitativa, buscando descrever o caso em questão a partir de perspectivas críticas e interpretativas dos autores, elucidando o sentido, não a regularidade do fenômeno (TEIXEIRA, 2003).

Como já posto, esta pesquisa teve por objetivo a descrição do trabalho das CTEP, através da pesquisa de campo e da observação participante para a coleta de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013), caracterizando-se, assim, como pesquisa descritiva em relação ao objetivo proposto.

Além disso, foram realizadas pesquisas bibliográficas – informações já trabalhadas e de domínio científico, conhecidas como estado da arte do conhecimento ou fontes secundárias – e documentais – fontes primárias, que carecem de análise mais cuidadosa por parte dos pesquisadores, uma vez que ainda não receberam tratamento pela comunidade acadêmica (SÁ-SILVA et al., 2009). Tais documentos consistem, sobretudo, em legislações estaduais, portarias e publicações internas do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, enquanto que o procedimento bibliográfico se ateve ao estudo do arcabouço teórico referente à administração pública gerencial, à reforma administrativa no Brasil, à Gestão do Conhecimento e às Comunidades de Prática.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Descrição do caso

A pesquisa foi desenvolvida em torno do caso das Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa (CTEP), tidas como Comunidades de Prática no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL), geridas pela Superintendência de Ensino e Pesquisa (SEP).

Inseridos no contexto da Segurança Pública brasileira, nos termos constitucionais do art. 144, aos Corpo de Bombeiros, “*além das atribuições definidas em Lei, incumbe a execução de atividades de Defesa Civil*” (BRASIL, 1988). No âmbito estadual, a Lei nº 7.444, de 28 de dezembro de 2012, estabelece, dentre outras questões, as demais competências institucionais e a estrutura organizacional básica do CBMAL, configurado, em linhas gerais, como uma burocracia mecanizada, nos termos de Mintzberg (2008).

Em meio a estrutura estabelecida pela supracitada lei estadual, figura, dentre os órgãos de direção da corporação, a Diretoria de Ensino, “*incumbindo-lhe o estudo, o planejamento, a supervisão e o controle das atividades de ensino e capacitação profissional da Instituição*” (ALAGOAS, 2012).

O atual governo estadual, por sua vez, por intermédio da Lei Delegada nº 047/2015, instituiu o modelo de gestão da Administração Pública Estadual do Poder Executivo, propondo uma reorganização de seus órgãos subordinados, dentre eles o CBMAL e seus setores. A Diretoria de Ensino passa, então, a ser denominada de Superintendência de Ensino e Pesquisa.

6.2 Origem e regulamentação das CTEP:

Em atendimento à solicitação da então Diretoria de Ensino, o Comandante Geral do CBMAL instituiu as CTEP por intermédio da Portaria nº

072/2015, datada de 1º de abril de 2015. Dentre os argumentos apresentados pela diretoria em prol da criação das referidas comissões, constam os seguintes: a inexistência de uma referência institucional em termos de Gestão do Conhecimento, acarretando numa lacuna de saberes em determinadas áreas operacionais; o caráter estritamente técnico da profissão Bombeiro Militar e a necessidade permanente de pesquisa em torno de procedimentos e equipamentos nas áreas de competência da organização; o desenvolvimento de ações em áreas de atuação ainda não devidamente exploradas pela instituição; a utilização deste tipo de prática em outras corporações, possibilitando o aprofundamento técnico por um grupo específico de colaboradores, encarregados de gerir e multiplicar o conhecimento sob sua competência (CBMAL, 2015a).

Foram, então, instituídas 12 comissões, nas seguintes áreas de conhecimento:

- 1) Combate a Incêndio; 2) Segurança Contra Incêndio e Pânico; 3) Perícia de Incêndio e Explosões; 4) Atendimento Pré-hospitalar; 5) Busca e Salvamento Terrestre e em Alturas; 6) Salvamento Veicular; 7) Salvamento Aquático; 8) Mergulho Autônomo; 9) Busca, Resgate e Salvamento com Cães; 10) Busca e Resgate em Estruturas Colapsadas e Deslizamentos; 11) Produtos Perigosos; 12) Sistema de Comando de Incidentes (CBMAL, 2015a: 10).

Subordinadas diretamente a então Diretoria de Ensino, as CTEP foram encarregadas das seguintes atribuições:

- a. Realizar pesquisa, desenvolvimento e padronização de procedimentos operacionais, subsidiando os Comandos Operacionais de Bombeiros na elaboração e atualização dos POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) no âmbito de sua competência; b. Especificar ferramentas, equipamentos e acessórios operacionais, subsidiando a Diretoria de Material e Patrimônio na aquisição de materiais adequados para o serviço operacional e atividades de ensino e instrução; c. Elaborar materiais didáticos, como manuais, apresentações, vídeo-aulas etc., nos moldes estabelecidos pela Diretoria de Ensino; d. Propor a realização de eventos técnico-científicos na sua respectiva área de conhecimento; e. Realizar Estudos de Caso de ocorrências de grande vulto e repercussão, possibilitado a retroalimentação e conseqüente evolução da

operacionalidade; f. Coordenar cursos de especialização em sua respectiva área de conhecimento; g. Ministrando instrução em cursos, estágios e treinamentos operacionais; h. Propor novos projetos de cursos viáveis para a Corporação em sua respectiva área de conhecimento (CBMAL, 2015a: p. 11).

A composição das CTEP se deu mediante processo seletivo, no qual, em caráter voluntário, os interessados se candidataram, resultando em 30 bombeiros selecionados para integrarem as comissões, compostas de 3 a 5 participantes cada uma, permitindo-se o acúmulo de até duas delas por profissional. Em virtude do número mínimo de integrantes previstos, 10 das 12 comissões foram ativadas, sendo os integrantes designados para o exercício do encargo pelo prazo mínimo de 1 ano, contado a partir de 06 de novembro de 2015 (CBMAL, 2015b).

A seleção dos integrantes das CTEP se deu através de edital específico, que se utilizou da análise curricular, com foco nas competências necessárias para o desempenho das atribuições das comissões, mencionadas anteriormente. Para tanto, foram considerados critérios como a formação e experiência acadêmica, a especialização profissional na área pretendida e a experiência docente, corroborando com Strauhs (2012), que enfatiza a importância de se identificarem perfis adequados a este tipo de prática.

Ao considerar os três elementos fundamentais propostos por Wenger e Wenger-Trayner (2015) - Domínio do Conhecimento, Comunidade e Prática -, que caracterizam uma típica Comunidade de Prática, nota-se, pelas considerações até então realizadas nesta seção, que as Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa do CBMAL podem, claramente, ser associadas a este tipo de prática de Gestão do Conhecimento, mesmo que ainda não sejam rotuladas como tal.

6.3 Desenvolvimento dos trabalhos das CTEP

Passada a seleção, as atividades das CTEP se iniciaram, efetivamente, no começo de 2016, tendo como marco uma reunião geral com os integrantes de todas as comissões, com o objetivo de apresentar os fundamentos, a normatização e as perspectivas dos trabalhos que então se iniciavam.

A primeira tarefa atribuída a todas as comissões foi a realização de um diagnóstico de sua área de conhecimento, tomando por parâmetros as atribuições das CTEP, contemplando os seguintes itens: procedimentos operacionais; logística operacional; capacitação; materiais didáticos; eventos; estudos de caso; pesquisa; e outros. Ao término do prazo estabelecido, realizadas as devidas deliberações entre as CTEP, as comissões apresentaram o resultado do diagnóstico em um documento que retratava a situação atual e, paralelamente, apresentava uma proposta de intervenção para sua respectiva área de conhecimento.

A proposta de intervenção foi, então, esmiuçada em um Plano de Ação, que serviu como um norte para o desenvolvimento dos trabalhos das CTEP, composto pelos seguintes itens, para cada uma das ações elencadas: ação (o que fazer?); justificativa (por que?); estratégia (como?); responsável (quem?); prazo (quando?); custos (quanto?).

Os trabalhos se seguiram por iniciativa das próprias comissões ou em atendimento a demanda específica dos diversos setores da corporação, especialmente da Superintendência de Ensino e Pesquisa. Ocasionalmente, foram realizadas reuniões de monitoramento, mas, na maior parte do tempo, as atividades foram desenvolvidas livremente, a cargo de cada comissão, utilizando-se dos instrumentos necessários, como a pesquisa livre, a consulta a opinião especializada e as reuniões de discussão.

No decorrer das reuniões, a condução dos trabalhos era de incumbência do presidente da CTEP, militar de maior hierarquia da comissão, encarregado

de prover o debate e deliberação entre os membros, além da coordenação das atividades. Para além das reuniões, a comunicação entre os membros é mediada pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) amplamente disponíveis na atualidade, sobretudo as redes sociais e o correio eletrônico (e-mail), ratificando os apontamentos de Coelho (2004). O trâmite de envio e recebimento de documentos para as CTEP é facilitado pelo sistema de gestão eletrônica de documentos do CBMAL, o DocBM.

Desta rotina de contínuo debate e comunicação, floresceram as principais ideias, projetos, estudos, intercâmbios e demais iniciativas, que se materializam nos resultados apresentados a seguir.

6.4 Resultados alcançados

Como medida de incentivo e estímulo à produtividade nas Comunidades de Prática, os integrantes das CTEP possuem preferência na indicação para eventos, intercâmbios e demais atividades afetas à área de conhecimento de sua respectiva comissão, munindo-se de subsídios para o desenvolvimento de suas atribuições (CBMAL, 2015a). Esta prática de *benchmarking* possibilitou resultados efetivos (LIRA, 2017), desencadeando uma série de ações de alto impacto no curso dos trabalhos.

Na área de Combate a Incêndio, atividade emblemática da corporação, a participação de dois integrantes da CTEP no 1º Fire Days, evento promovido pelo Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo, deu início à reformulação dos protocolos operacionais do CBMAL na referida área de atuação. Desde que retornaram da experiência, as competências adquiridas estão sendo disseminadas para toda a instituição, através das Instruções de Nivelamento Operacional (INO), uma medida de capacitação continuada. Em 2016, as instruções foram ofertadas na capital do estado, contando com a

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Seção 3 – Anais de Eventos Técnicos-Científicos
XVII Seminário Nacional de Bombeiros – João Pessoa PB
Vol.03 Nº08 - **Edição Especial XVII SENABOM** - ISSN 2359-4829
Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>.

participação de quase todo o efetivo. Em 2017, estão sendo realizadas nas unidades do interior.

Além da realização das INO, a participação no 1º Fire Days despertou o interesse por mais conhecimentos na área, possibilitando a evolução deste segmento operacional no CBMAL. Surge daí a provocação da CTEP de Combate a Incêndio por mais capacitações na área, de modo que possibilitassem a reformulação do Curso de Operações de Combate a Incêndio (COCIN), há tempos não ofertado pela Corporação. Sensibilizada pela importância estratégica do investimento, a instituição possibilita o envio de bombeiros para o Curso Internacional de Gerenciamento de Operações de Incêndio, em Goiás, e para o Curso de Instrutor de *Flashover*, no Amazonas e no Espírito Santo, promovidos pelos Corpos de Bombeiros dos respectivos estados, possibilitando a formação de instrutores habilitados.

Como medida paralela, ainda na área de Combate a Incêndio, foi realizado um estudo de viabilidade para aquisição de um contêiner marítimo, material empregado para a simulação de fenômenos extremos do fogo, vastamente utilizado pelos Corpos de Bombeiros de todo o mundo em atividades de instrução com queima real, simulando um incêndio urbano. O estudo foi aprovado e o contêiner foi adquirido e já se encontra à disposição da corporação.

A implementação das CTEP em nível estadual coincidiu com a tendência de criação de comissões temáticas nacionais nas diversas áreas de atuação dos Corpos de Bombeiros, compostas por bombeiros de quase todos os estados do Brasil. Assim, os integrantes das CTEP, tidos como referência institucional nas respectivas áreas de conhecimento, foram indicados como representantes do CBMAL para comporem as seguintes comissões nacionais: Comissão Nacional de Salvamento Veicular; Comitê Nacional de Atendimento Pré-Hospitalar e Comissão Nacional de Mergulho em Segurança Pública.

Da participação nas comissões nacionais, outras iniciativas se sucederam, a exemplo da candidatura do estado de Alagoas para sediar o I Encontro Nacional de Salvamento Veicular, realizado no ano de 2016, em Maceió - AL, contando com a participação de representantes de quase todos os estados do país. O evento foi um sucesso, possibilitando uma experiência enriquecedora aos participantes, por meio de palestras, oficinas, mesas-redondas, reuniões e simulados.

Ainda na área de Salvamento Veicular, destaca-se a reformulação do Curso de Salvamento Veicular. O curso, há muitos anos não realizado na corporação, teve seu currículo redesenhado, sendo realizado em 2017, contando com a participação de bombeiros de Alagoas e de outros três estados da federação.

Resultados relevantes também foram constatados na CTEP da Mergulho Autônomo, fruto do investimento institucional na participação de seus integrantes em capacitações. Sob o intuito de promover a criação do Curso de Mergulho Autônomo em Alagoas, foram enviados dois membros da CTEP para serem habilitados como instrutores de mergulho em Segurança Pública, possibilitando, em seguida, o credenciamento do CBMAL como Centro Formador de Mergulho em Segurança Pública, assegurando, desde então, a certificação de mergulhadores no âmbito da Corporação, de uma forma autônoma.

A participação de integrantes do CBMAL no Curso de Busca, Resgate e Salvamento em Desastres Urbanos – Deslizamentos (CBRSD-U) se deu mediante provocação da CTEP de Busca, Resgate e Salvamento em Estruturas Colapsadas e Deslizamentos, pois, até então, não havia na corporação militares especializados na referida área de conhecimento. Assim, dois membros da CTEP foram enviados para o referido curso, concluindo-o com êxito. Posteriormente, tomando proveito do *know-how* adquirido na capacitação, foi elaborado pela comissão o projeto pedagógico do Curso de

Intervenção em Áreas Deslizadas (CIAD), que será ofertado pelo CBMAL aos seus integrantes.

Na área de Atendimento Pré-Hospitalar, os trabalhos da CTEP possibilitaram a reformulação curricular do Curso de Socorrista de Resgate (CSR) em atendimento aos atuais protocolos vigentes na área, às diretrizes legais e tomando por base a estrutura de cursos similares ofertados por corporações de outros estados. O curso foi realizado em 2017, possibilitando a retomada da especialização de socorristas no âmbito do CBMAL.

Os resultados expostos são exemplos concretos de ganhos institucionais relevantes decorrentes da atuação de suas Comunidades de Prática, ilustrando a viabilidade desta iniciativa. A limitação de espaço impossibilita a descrição detalhada dos demais resultados, mas ainda cabe pontuar os seguintes: emissão de pareceres técnicos sobre ferramentas, equipamentos e acessórios a serem adquiridos pela corporação; participação em outros cursos e eventos, de caráter nacional e internacional, inclusive com apresentação de trabalhos científicos; atuação na coordenação e docência de capacitações internas.

6.5 Dificuldades e facilitadores encontrados

Dentre as principais dificuldades encontradas no decorrer dos trabalhos, prepondera, inicialmente, o acúmulo de outras atribuições pelos integrantes das Comunidades de Prática. Paralelamente às atividades das CTEP, os participantes também são empregados em escalas de serviço operacional - rotineiras ou extraordinárias -, atividades administrativas, comissões de caráter diverso, dentre outros encargos. Assim, a obtenção de resultados, muitas vezes, implica no desdobramento pessoal dos envolvidos nas CTEP, limitados pela necessidade de também dar andamento às suas demais atribuições.

Além disso, a possibilidade de transferência de pessoal pode acarretar em atrasos ou na descontinuidade de algumas ações em andamento nas

CTEP, devido ao afastamento de algum de seus membros da rotina da comunidade. Ademais, dado o surgimento recente das CTEP enquanto prática institucional, o desconhecimento da atuação das comissões ainda é alegado pelos colaboradores, acarretando em questões como o não envolvimento das CTEP em atividades correlatas às suas atribuições.

Como facilitadores, a possibilidade de criação de comissões prevista na Lei de Organização Básica, em seu artigo 22, permite a flexibilização da estrutura burocrática da instituição (ALAGOAS, 2012), corroborando para iniciativas de cunho mais gerencial devidamente amparadas pelo princípio da Legalidade, como as Comunidades de Prática que são objeto do presente estudo.

Há de se considerar, ainda, o potencial de fatores de caráter psicossocial, como a sensação de socialização e pertencimento a um grupo de interesses em comum, o aprendizado contínuo com especialistas, o aumento da rede de contatos, o reconhecimento pelas suas competências e a auto realização profissional (TERRA, 2004).

6.6 Panorama atual: perspectivas, riscos e recomendações

Ao longo do primeiro ciclo de trabalhos das CTEP, com duração de pouco mais de dezoito meses, vislumbrou-se a necessidade de alguns ajustes em torno do projeto. Uma nova portaria de regulamentação foi implementada (CBMAL, 2017a), reestruturando as Comunidades de Prática, com destaque aos seguintes pontos: inclusão de uma nova área de atuação; redefinição das atribuições; aumento do limite máximo de participantes; previsão de designações *ex-officio*, em situações especiais; definição de funções e atribuições internas; e criação do encargo de Coordenador das CTEP, uma espécie de gestor das comissões.

Em seguida, um novo processo seletivo foi realizado (CBMAL, 2017b), permitindo o ingresso de novos integrantes, a saída de outros e a manutenção voluntária de antigos membros. Deu-se início, então, a mais um ciclo de trabalhos, com previsão de dois anos de duração, sob o anseio por mais resultados efetivos obtidos pela via do conhecimento organizacional.

Devem ser pontuados, porém, a existência de alguns riscos à continuidade desta iniciativa. Se, por um lado, o fato de não fazer parte da estrutura formal da organização possibilita maior flexibilidade gerencial, por outro, sujeita a durabilidade das CTEP ao interesse da cúpula da organização pela manutenção ou não do projeto. Além disso, em virtude da possível rotatividade de pessoal, poderão ocorrer oscilações ao nível de gestão e participação nas comissões. Por fim, é difícil prever o nível de engajamento nos trabalhos pelos participantes selecionados, limitando, de certo modo, a consecução de resultados ao envolvimento pessoal.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob o escopo de um estudo de caso, a presente pesquisa teve por objetivo descrever a experiência das Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, caracterizando-as como Comunidades de Prática, uma possibilidade gerencial da disciplina de Gestão do Conhecimento.

A reforma do aparelho do Estado, iniciada em 1995, através do PDRAE, trouxe expressivas modificações na administração pública brasileira, principalmente no quesito eficiência, refletindo na prestação de um serviço público de melhor qualidade (PAULA, 2004), pressupostos de um modelo mais gerencial.

Ao optar pelo advento de práticas gerenciais, as instituições públicas, mesmo aquelas de caráter burocrático, permitiram-se usufruir dos benefícios vislumbrados pela reforma do aparelho do Estado. No âmbito do CBMAL, a implementação das Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa possibilitou o desenvolvimento de ações relevantes, otimizando o desempenho da organização em diversas áreas operacionais.

A correlação da experiência analisada aos preceitos teóricos possibilita a caracterização das CTEP como uma típica Comunidade de Prática, mesmo que, até então, não sejam reconhecidas como tal na instituição. Tal constatação se ratifica pela percepção dos três elementos fundamentais propostos por Wenger e Wenger-Trayner (2015) - Domínio do Conhecimento, Comunidade e Prática, além da própria rotina de atividades desenvolvida pelas comissões, percorridas ao longo do presente trabalho.

A experiência com as CTEP fez aflorar a percepção que o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas é uma organização intensiva em conhecimentos, condição intrínseca à natureza de suas atividades. Tal constatação lhe possibilita um processo de aprendizagem contínua, fomentada pela implementação de uma política de GC em nível institucional.

Apesar dos resultados relevantes, a prática implementada ainda se trata de uma experiência isolada em Gestão do Conhecimento, dentre outras possivelmente já realizadas no âmbito da organização. Sugere-se que tais práticas sejam inventariadas, integradas e alinhadas aos direcionadores estratégicos da corporação, culminando em um Plano de Gestão do Conhecimento, que irá conferir uma maior solidez às ações.

Como limitações da pesquisa, há de se ressaltar seu enfoque geral à experiência das CTEP, não sendo, portanto, realizadas constatações pormenorizadas sobre o desenvolvimento dos trabalhos por cada comissão. Além disso, a variação do nível de comprometimento dos integrantes, um fator crítico de sucesso da iniciativa, não foi analisado. Neste sentido, sugere-se

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Seção 3 – Anais de Eventos Técnicos-Científicos
XVII Seminário Nacional de Bombeiros – João Pessoa PB
Vol.03 Nº08 - **Edição Especial XVII SENABOM** - ISSN 2359-4829
Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>.

novos estudos em torno da temática, bem como uma nova avaliação da experiência ao final do segundo ciclo de trabalhos, previsto para o final de 2018.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. **Lei Estadual nº 7.444, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas e dá outras providências. Maceió, AL, 28 dez. 2012.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01001574200600030007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 jul. 2017.

ANGELIS, Cristiano Trindade de. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p.137-166, jun. 2011.

ANPAD, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Sítio eletrônico. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=89>. Acesso em 29 jul 2017.

ÁVILA, Thiago José Tavares; FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão. O Contexto Tecnológico da Gestão do Conhecimento: das Comunidades de Prática aos Portais Corporativos do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 75-88.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. 132 p.

_____, Fábio Ferreira (Org.). **Experiências Internacionais de Implementação da Gestão do Conhecimento no Setor Público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. 178 p.

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Seção 3 – Anais de Eventos Técnicos-Científicos
XVII Seminário Nacional de Bombeiros – João Pessoa PB
Vol.03 Nº08 - Edição Especial XVII SENABOM - ISSN 2359-4829
Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>.

BRASIL. Constituição (1988). **Portal da Legislação [do] Governo Federal**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 jun. 2016

CBMAL. Portaria nº 072/2015. Institui e regulamenta as Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa, expedida pelo Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. **Boletim Geral Ostensivo nº 061/2015**. Maceió, AL, 01 abr. 2015.

_____. Portaria nº 311/2015. Composição das Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa, expedida pelo Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. **Boletim Geral Ostensivo nº 204/2015**. Maceió, AL, 06 nov. 2015.

_____. Portaria nº 044/2017. Institui e regulamenta as Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa, expedida pelo Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. **Boletim Geral Ostensivo nº 035/2017**. Maceió, AL, 17 fev. 2017.

_____. Portaria nº 238/2017. Designação dos integrantes das Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa, expedida pelo Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. **Boletim Geral Ostensivo nº 133/2017**. Maceió, AL, 20 jul. 2017.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 55, n. 2, p.89-115, jun. 2004.

LIRA, Luiz Augusto de Medeiros. **Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa**. Maceió: CBMAL, 2017. 30 slides, color.

MACHADO, Luan Philippi; YAMAGUCHI, Cristina Keiko; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto. Abordagem brasileira sobre Comunidades de Prática: Estudos a partir de busca sistemática. In: CONGRESSO SUL-CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR, 1., 2017, Criciúma. **Anais do Workshop de Administração**. Criciúma: Unesc, 2017. p. 1 - 17. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/workshopadm/article/view/3517>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

MARE, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor de**

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Seção 3 – Anais de Eventos Técnicos-Científicos
XVII Seminário Nacional de Bombeiros – João Pessoa PB
Vol.03 Nº08 - **Edição Especial XVII SENABOM** - ISSN 2359-4829
Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>.

Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, nov. 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 05 ago 2017.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noburo. The concept of “ba”: bulding a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, 1998. Disponível em: <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, n. 1, jan.-abr 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

RODRIGUES, Márcio Urel; SILVA, Luciano Duarte; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. Conceito de Comunidade de Prática: um olhar para as pesquisas na área da Educação e Ensino no Brasil. **Revista de Educação Matemática**, São Paulo, v. 14, n. 16, p.16-33, 7 jul. 2017. Disponível em: <<http://www.revistasbemsp.com.br/index.php/REMat-SP/article/view/31>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano I, n. I, jul 2009. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acesso em 08 jul. 2017.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em**

Revista FLAMMAE

Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco
Seção 3 – Anais de Eventos Técnicos-Científicos
XVII Seminário Nacional de Bombeiros – João Pessoa PB
Vol.03 Nº08 - **Edição Especial XVII SENABOM** - ISSN 2359-4829
Versão on-line disponível em: <http://www.revistaflammae.com>.

Questão, v. 1, n. 2, jul.-dez. 2003. Disponível em <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/articloe/view/84/41>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

TERRA, José Cláudio C (2004). **Comunidades de Prática: conceitos, resultados e métodos de gestão**. Disponível em: <https://www.slideshare.net/jcterra/comunidades-de-prtica-conceitos-resultados-e-mtodos-de-gesto?qid=c2e5e2e1-507e-4c21-a42d-7f1ce6c6792a&v=&b=&from_search=1>. Acesso em: 15 ago. 2017

VARGAS-HERNÁNDEZ, José G. Critical analysis of the implications of new managerialism on ethical, democratic and professional values in public service. **Reuna**, Belo Horizonte, MG, v. 20, n. 2, p. 23-44, abr.-jun. 2015. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/721>>. Acesso em 05 ago. 2017.

WENGER, E.; WENGER-TRAYNER, B. **Communities of practice: A brief introduction**. 2015. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2017.