



COMUNIDADES DE PRÁTICA NO ESPAÇO DIGITAL

Março 2009

apds



associação para a
promoção e desenvolvimento
da Sociedade da Informação

Sumário

No quotidiano das suas actividades profissionais, as pessoas tendem a interagir com os seus pares, formando grupos informais no âmbito dos quais partilham histórias de fracassos e sucessos, dificuldades, soluções, ideias, perspectivas sobre o mundo, enfim, práticas profissionais. São as *comunidades de prática*.

As comunidades de prática são, hoje em dia, uma realidade bem estudada e documentada, estando razoavelmente compreendido o seu papel no desempenho, na aprendizagem e na inovação organizacionais bem como a sua influência nos comportamentos dos indivíduos nas facetas profissional e cívica. Compreende-se pois que as organizações não se limitem a ver estas comunidades a emergir espontaneamente e tentem fomentar o seu estabelecimento, cultivar o seu funcionamento e estimular a sua vitalidade.

As *tecnologias da sociedade da informação* trouxeram um contributo importante para as comunidades de prática, abrindo-lhes novas oportunidades: novas formas de interacção, síncrona e assíncrona; a possibilidade de interacções mais frequentes sem acréscimo de custos; o atenuar de barreiras geográficas. Para as organizações isto significa um aumento das possibilidades de sucesso dos seus esforços de fomento de comunidades de prática.

Apesar dos seus benefícios e das facilidades hoje em dia existentes para o seu estabelecimento e vitalidade, as comunidades de prática são ainda relativamente pouco exploradas em Portugal.

Neste relatório apresenta-se um conjunto de *recomendações* que, de um modo geral, visam concorrer para um aumento da participação em comunidades de prática e para o aumento do número de comunidades de prática e da sua vitalidade.

Espera-se desta forma contribuir para a melhoria do desempenho das organizações e da sua competitividade. Que por sua vez terá um impacto positivo no desenvolvimento económico e social. Ao nível dos indivíduos espera-se um efeito positivo no seu desempenho profissional e na sua consciência e participação cívica.

As recomendações são dirigidas a indivíduos e instituições, nomeadamente empresas, instituições da administração pública, associações empresarias, associações profissionais, escolas, instituições do ensino superior e governo. Para cada recomendação é apresentado o correspondente efeito esperado.

O relatório inclui ainda informação geral sobre comunidades de prática e sobre o funcionamento do grupo de trabalho da APDSI.

Índice

1. Introdução.....	3
2. Comunidades de Prática.....	5
2.1 Benefícios.....	5
2.2 Comunidades de prática no espaço digital.....	5
2.3 Estabelecimento e dinamização de comunidades de prática.....	5
2.4 Efeitos perversos.....	6
3. Recomendações.....	7
3.1 Aos indivíduos.....	7
3.2 Aos indivíduos seniores já na situação de aposentados.....	8
3.3 Às empresas e instituições em geral.....	8
3.4 Às instituições da administração pública.....	9
3.5 Às associações empresariais.....	10
3.6. Às associações profissionais.....	11
3.7 Às instituições de ensino em geral, desde o nível básico ao superior.....	12
3.8 Às instituições de ensino superior que actuam em áreas tais como gestão de recursos humanos, inovação, gestão do conhecimento.....	12
3.9 Ao governo.....	12
4. Resumo das recomendações.....	15
5. Anexos.....	17
Anexo 1 – Comunidades de prática.....	17
Anexo 2 – Exemplos de comunidades de prática em Portugal.....	27
Anexo 3 – Ferramentas informáticas de suporte a comunidades de prática.....	30
Anexo 4 – O grupo de trabalho e o seu funcionamento.....	31
Anexo 5 – Descrição do workshop – Knowledge SAFARI.....	33

1. Introdução

Embora a formalização do conceito de *comunidade de prática* seja relativamente recente – data do início dos anos 90 – tais comunidades têm vindo a emergir ao longo dos séculos, suprimindo necessidades humanas de socialização entre pares e constituindo-se como espaço de difusão e desenvolvimento de conhecimento e de práticas de trabalho. Em suma, espaço de aprendizagem individual e colectiva. A existência de uma *comunidade de prática* manifesta-se através de interacções entre os respectivos membros, realizadas com o recurso a diversos media, como por exemplo: reuniões de trabalho, congressos, revistas de especialidade, boletins informativos, cartas circular, troca de mensagens, eventos de convívio e outros momentos de interacção informal. Mais recentemente, os desenvolvimentos das tecnologias da informação e da comunicação vieram ampliar a diversidade de canais de comunicação ao dispor das comunidades.

Tal como noutras actividades humanas, os canais de comunicação disponíveis no espaço digital trouxeram às comunidades de prática novas oportunidades: novas formas de interacção, síncrona e assíncrona; a possibilidade de interacções mais frequentes sem acréscimo de custos; o atenuar de barreiras geográficas. O resultado foi um aumento de visibilidade das comunidades de prática e o despertar da atenção de gestores e académicos para este fenómeno. Sobretudo porque se começou a compreender o relevante papel das comunidades de prática no desenvolvimento de competências individuais, na aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, no desempenho das organizações. Assim, e dada a sua natureza e papel nas organizações e na sociedade, as comunidades de prática emergiram como um importante tema da sociedade da informação e do conhecimento.

Atenta ao evoluir deste fenómeno e no cumprimento da sua missão de sensibilização da sociedade para as oportunidades da Sociedade da Informação e de agente de mudança das pessoas e instituições, a APDSI incluiu no seu plano de actividades para 2007 a criação de um grupo de trabalho intitulado “comunidades de prática no espaço digital”. A definição do âmbito de trabalho do grupo foi formulada da seguinte maneira:

Comunidades de Prática no Espaço Digital

Nos últimos anos tem-se assistido a um aumento significativo na utilização de tecnologias da sociedade da informação na criação de Comunidades de Prática, ou seja, grupos de pessoas de uma mesma área de conhecimento que compartilham experiências na solução de problemas, ideias e melhores práticas, visando preservar e melhorar as suas competências.

Estes grupos são constituídos por pessoas e/ou instituições que possuem objectivos, interesses, preocupações ou problemas comuns e que voluntariamente decidem compartilhar e trocar ideias, experiências e conhecimentos. Nas organizações (públicas e privadas) as

comunidades de prática garantem cada vez mais o fluir do conhecimento através das diversas unidades organizacionais, promovendo o seu funcionamento colectivo integrado.

Elas facilitam e aceleram a partilha de Melhores Práticas, de Lições Aprendidas e de qualquer outro conhecimento, rompendo as fronteiras formais da organização.

A APDSI pretende desenvolver um estudo sobre a situação das comunidades de prática no nosso país, analisando os benefícios e os riscos associados à sua utilização cívica e empresarial.

APDSI, Plano de Actividades, 2007

Está de certo modo subjacente a esta formulação da APDSI:

- i) uma convicção de que o envolvimento dos cidadãos em comunidades de prática é algo de vantajoso, nomeadamente para a faceta profissional dos cidadãos, para as organizações e também para a sociedade em geral;
- ii) uma suspeição que o nível de envolvimento dos cidadãos portugueses em comunidades de prática está aquém do possível e desejável;
- iii) uma convicção de que as tecnologias da informação disponibilizam meios que facilitam a dinâmica das comunidades de prática, ultrapassando limitações de espaço e tempo, constituindo-se como um precioso meio de interacção entre membros das comunidades de prática, complementando as formas tradicionais de interacção, em particular a baseada na interacção presencial.

No que concerne o primeiro item, rapidamente ficou claro que os vários elementos do grupo de trabalho constituído para este estudo partilham um juízo positivo relativamente ao papel das comunidades de prática. Por outro lado, a dificuldade generalizada em indicar exemplos de comunidades de prática bem estabelecidas em instituições portuguesas veio, de alguma forma, reforçar a suspeição referida no item 2. Quanto ao item 3, também facilmente se percebeu que vários dos elementos do grupo de trabalho exploram já a utilização de tecnologias da informação para participarem em comunidades de prática e mantêm expectativas relativamente ao papel desta tecnologia no incremento da participação em comunidades de prática.

Foi constatada a existência de abundante literatura académica sobre comunidades em geral e comunidades de prática em particular, sobre os seus potenciais benefícios e impactos, sobre factores que condicionam o sucesso no estabelecimento de comunidade de prática e ainda sobre abordagens metodológicas a seguir por aqueles que pretendem fazer emergir comunidades de prática. Considerou-se, assim, que o principal contributo do grupo deveria ser um conjunto de recomendações que pudessem ajudar as organizações e seus agentes de mudança a fazerem emergir comunidades de prática.

2. Comunidades de Prática

2.1 Benefícios

Os benefícios das comunidades de prática podem ser apresentados ao nível dos indivíduos e ao nível das instituições. Nesta secção estes benefícios são apenas enumerados, remetendo-se o leitor para o anexo 1 onde poderá encontrar uma descrição mais aprofundada sobre as comunidades de prática e seus benefícios, e ainda referências documentais que lhe permitirão aprofundar o assunto.

Ao nível dos indivíduos o envolvimento em comunidades de prática constitui um importante meio de integração profissional e organizacional e de desenvolvimento pessoal de competências para o exercício de uma profissão, quer em geral, quer no contexto de uma organização específica. Este desenvolvimento é conseguido através da interacção com os seus pares e do consequente debate sobre as práticas de uma actividade profissional. Esta interacção possibilita também o emergir de reconhecimento de proficiência e o estabelecimento de reputação profissional. Para além dos benefícios mais directamente relacionados com a aprendizagem e o enriquecimento intelectual, importa ainda referir benefícios relacionados com o desenvolvimento da consciência cívica dos indivíduos e do induzir de práticas de participação cívica e associativa.

Ao nível das organizações, as comunidades de prática são um importante meio de aprendizagem colectiva, facilitando a difusão da cultura e práticas institucionais e ainda um elemento fundamental na promoção da inovação.

2.2 Comunidades de prática no espaço digital

Tal como referido na introdução deste documento, as tecnologias da informação permitem alargar a novos canais os meios de interacção de uma comunidade de prática, ultrapassando as limitações da interacção presencial e da comunicação através de publicações com suporte físico. As plataformas informáticas que têm vindo a aparecer estão a fazer emergir uma nova era no estabelecimento e vitalidade das comunidades de prática e de outras redes sociais.

2.3 Estabelecimento e dinamização de comunidades de prática

Apesar dos seus benefícios e das facilidades trazidas pelas tecnologias da informação, a natureza das comunidades de prática não permite que faça sentido falar de *criação* uma comunidade de prática. O usufruir das vantagens de uma comunidade de prática exige atenção e esforço a

indivíduos e organizações no sentido do seu estabelecimento e de manutenção do seu dinamismo e vitalidade. As recomendações apresentadas na secção seguinte constituem-se como indicações para indivíduos, organizações e outras entidades que poderão contribuir para um aumento da relevância das comunidades de prática na sociedade Portuguesa.

2.4 Efeitos perversos

Contudo, as comunidades de prática também podem ter aspectos negativos. Por vezes podem levar à reificação e cristalização de práticas correntes e adequadas num certo momento, mas que se prolongam artificialmente no tempo e continuam a ser usadas quando, por mudança das condições, se tornaram desadequadas. Esse efeito perverso é particularmente sensível quando a comunidade se restringe a um único departamento de uma empresa ou organismo da Administração Pública, pois isso diminui a diversidade de pontos de vista e dificulta a comunicação com outros departamentos, onde as coisas se façam de forma diferente, e com outros parceiros e *stakeholders* que podem ser essenciais para a compreensão do “sistema” que se pretende mudar.

3. Recomendações

Nesta secção apresenta-se um conjunto de recomendações que, directa ou indirectamente, poderão contribuir para o aumento do número de comunidades de prática em Portugal. Espera-se que tal aumento tenha como consequência, a médio e longo prazo, um aumento do desempenho das organizações, da competitividade das empresas Portugueses no mercado global e ainda um aumento da participação dos indivíduos em assuntos em que a sociedade civil tem capacidade de intervenção e influência.

As recomendações são dirigidas a indivíduos e instituições de vários tipos, abrangendo uma gama alargada de possibilidades. Para cada recomendação é apresentado o correspondente efeito esperado.

3.1 Aos indivíduos

Recomendação 1.

Participar em comunidades de prática na instituição em que trabalha, envolvendo-se eventualmente no estabelecimento de tais comunidades quando elas ainda não existem.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.
Obtenção dos benefícios das comunidades de prática ao nível dos indivíduos e das organizações.

Recomendação 2.

Participar em comunidades de prática promovidas por associaç(ões) profissional(is) em que se enquadra(m), envolvendo-se eventualmente no estabelecimento de tais comunidades quando elas ainda não existem.

Efeito esperado

Aumento da participação associativa.
Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.
Obtenção dos benefícios das comunidades de prática ao nível do indivíduo.
Melhoria das práticas profissionais ao nível da classe profissional.

3.2 Aos indivíduos seniores já na situação de aposentados

Recomendação 3.

Manifestar disponibilidade para dinamizar comunidades de prática na instituição a que esteve vinculado no exercício de actividade profissional, no âmbito de associação profissional, nacional e/ou internacional, de que tenha sido membro activo, ou noutros âmbitos de intervenção social ou cívica.

Efeito esperado

Aumentar o conhecimento inter-geracional.
Facilitar a transferência do conhecimento prático e experiencial.
Aumento do sucesso das comunidades de prática através do aumento da vitalidade desta.

3.3 Às empresas e instituições em geral

Recomendação 4.

Estimular o estabelecimento de comunidades de prática internas à organização.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.
Obtenção dos benefícios das comunidades de prática ao nível dos indivíduos e das organizações.

Recomendação 5.

Estimular os seus colaboradores a participarem em comunidades de prática no âmbito das respectivas associações profissionais, nacionais e/ou internacionais.

Efeito esperado

Aumento do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.
Obtenção dos benefícios das comunidades de prática ao nível dos indivíduos e das organizações.

Recomendação 6.

Proporcionar acções de sensibilização e de formação relacionadas com as comunidades de prática e com as respectivas plataformas informáticas de suporte.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.
Melhoria da vitalidade de comunidades de prática existentes.

Recomendação 7.

Considerar as comunidades de prática nas iniciativas de gestão do conhecimento e da inovação.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Obtenção dos benefícios das comunidades de prática ao nível dos indivíduos e das organizações.

Recomendação 8.

Disponibilizar plataformas e ferramentas informáticas susceptíveis de dinamizarem a dimensão espaço digital das comunidades de prática e promover uma atitude de aceitação relativamente a plataformas e ferramentas informáticas propostas por membros das comunidades.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Melhoria da vitalidade de comunidades de prática existentes, nomeadamente na dimensão espaço digital.

3.4 Às instituições da administração pública

Recomendação 9.

Estimular os seus colaboradores a participarem em comunidades de prática no âmbito das respectivas associações profissionais, nacionais e/ou internacionais.

Efeito esperado

Aumento do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Obtenção dos benefícios das comunidades de prática ao nível dos indivíduos e das organizações.

Recomendação 10.

Participar no estabelecimento e dinamização de comunidades de prática multi-institucionais e estimular os seus colaboradores a participarem nas mesmas.

Efeito esperado

Alargar a dimensão das comunidades de prática relevantes para a instituição.

Aumento da cooperação inter-organizacional.

Promover uma visão comum e práticas partilhadas a nível de várias instituições da Administração Pública e procurando contrariar uma tendência para o isolamento que estas instituições frequentemente manifestam.

3.5 Às associações empresariais

Recomendação 11.

Sensibilizar as empresas suas associadas para os benefícios das comunidades de prática, quer intra-empresa, quer trans-empresariais.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Obtenção dos benefícios das comunidades de prática ao nível dos indivíduos e das organizações.

Aumento da cooperação inter-empresas.

Aumento da partilha de boas práticas entre empresas do mesmo sector.

Aumento da competitividade internacional do sector.

Recomendação 12.

Promover e divulgar acções de formação sobre o estabelecimento e dinamização de comunidades de prática e as respectivas tecnologias de suporte.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Obtenção dos benefícios das comunidades de prática ao nível dos indivíduos e das organizações.

Recomendação 13.

Disponibilizar meios informáticos que possibilitem o funcionamento de comunidades de prática no espaço digital.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Aumento da vitalidade de comunidades de prática existentes.

3.6. Às associações profissionais

Recomendação 14.

Estabelecer comunidades de prática dirigidas às profissões dos seus associados, assumindo o compromisso de dinamização dessas comunidades.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Aumento do valor da Associação para os seus membros e conseqüente aumento da sua atractividade e reputação.

Aumento da consciência e participação associativas.

Recomendação 15.

Disponibilizar meios informáticos que possibilitem o funcionamento de comunidades de prática no espaço digital.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Aumento da vitalidade de comunidades de prática existentes.

Aumento da vitalidade e relevância da Associação.

Recomendação 16.

Sensibilizar os seus associados para os benefícios das comunidades de prática.

Efeito esperado

Aumentar o número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Aumento da vitalidade de comunidades de prática existentes.

Recomendação 17.

Promover e divulgar acções de formação para os seus associados sobre o estabelecimento e dinamização de comunidades de prática e sobre plataformas e ferramentas informáticas de suporte às mesmas, nomeadamente as que têm vindo a ser disponibilizadas em regime de acesso livre.

Efeito esperado

Aumentar o número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Aumento da vitalidade de comunidades de prática existentes.

3.7 Às instituições de ensino em geral, desde o nível básico ao superior

Recomendação 18.

Adoptar práticas de ensino-aprendizagem que envolvam comunidades de aprendizagem bem como fomentar a participação de todos os parceiros interessados no processo educativo (pais e encarregados de educação, antigos alunos, autarquias, empresas, cidadãos) em comunidades de aprendizagem alargadas.

Efeito esperado

Desenvolvimento de competências individuais para a participação activa em comunidades de prática.
Aumento da motivação de indivíduos para a participação em comunidades de prática.
Aumento do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.
Enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem pelo envolvimento de entidades relevantes ao processo e interessadas no resultado do processo educativo.
Aumento da motivação dos alunos e aumento da eficácia do sistema educativo.

3.8 Às instituições de ensino superior que actuam em áreas tais como gestão de recursos humanos, inovação, gestão do conhecimento

Recomendação 19.

Organizar e leccionar acção de formação sobre como estabelecer e dinamizar comunidades de prática.

Efeito esperado

Desenvolvimento de competências individuais para a participação activa em comunidades de prática.
Motivação de indivíduos para a participação em comunidades de prática.
Aumento do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.
Aumento da vitalidade de comunidades de prática existentes.

3.9 Ao governo

Recomendação 20.

Promover no seio da Administração Pública o estabelecimento de comunidades de prática, em especial as trans-departamentais e trans-organizacionais.

Efeito esperado

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Obtenção dos benefícios das comunidades de prática ao nível dos indivíduos e das organizações.

Recomendação 21.

Disponibilizar serviço de plataformas informáticas para suporte a comunidades de prática.

Efeito esperado

Disponibilidade de meios informáticos que possibilitem o funcionamento de comunidades de prática no espaço digital.

Aumento da compatibilidade e interoperabilidade entre as plataformas e ferramentas informáticas em uso e as comunidades de prática.

Aumento do número de comunidades de prática e do número de profissionais activamente envolvidos em comunidades de prática.

Aumento da vitalidade de comunidades de prática existentes.

Recomendação 22.

Promover que a participação activa em comunidades de prática seja reconhecida e certificada como equivalente a acções de formação.

Efeito esperado

Aumento da motivação para a participação em comunidades de prática.

Aumento da importância da formação prática ao longo da vida.

apdsi



associação para a
promoção e desenvolvimento
da sociedade da informação

4. Resumo das recomendações

As 22 recomendações acima apresentadas resumem-se a 15, na medida em que algumas daquelas recomendações se aplicam a mais do que um destinatário.

No que diz respeito aos indivíduos, as recomendações apresentadas acompanham o seu ciclo de vida:

- O jovem – recomendações à Escola no sentido de desenvolver competências e à vontade na participação em comunidades e saber usufruir das vantagens;
- O adulto profissionalmente activo – recomendações às instituições típicas de um contexto de trabalho, no sector privado ou no sector público, incluindo instituições ligadas às actividades profissionais;
- O adulto já retirado das suas actividades profissionais – recomendações aos indivíduos no sentido de contribuírem com a sua experiência acumulada e com a sua disponibilidade, proporcionando aos mais jovens e às instituições, melhores oportunidades de aprendizagem, individual e colectiva.

A nível das instituições, procurou abarcar-se não só aquelas que contextualizam o exercício da profissão – as empresas e as instituições da administração pública – mas ainda:

- As escolas – no seu papel mais geral de preparação dos cidadãos para os desafios da sociedade da informação e também no seu papel de formação específica, orientada ao desenvolvimento de competências bem definidas, neste caso as relacionadas com o *cultivar* de comunidades de prática;
- As associações profissionais – contexto natural de interacção de profissionais de uma mesma classe que procuram o mútuo enriquecimento e o desenvolvimento das práticas da profissão;
- As associações empresariais – no seu papel de promotoras do desenvolvimento das instituições suas associadas;
- O governo – como entidade com capacidade de intervenção mais geral, lançando iniciativas e serviços para o benefício público de indivíduos e instituições.

O quadro abaixo resume as recomendações apresentadas, mostrando os seus destinatários e as interligações entre recomendações.

Quadro resumo das recomendações	Indivíduos	Seniores	Empresas	AP	Assoc. Empresariais	Assoc. profissionais	Escolas	Inst. Ensino Superior	Governo
Participar em comunidades de prática.	1, 2								
Manifestar disponibilidade para dinamizar comunidades de prática		3							
Estimular o estabelecimento de comunidades de prática			4						20
Estimular os seus colaboradores a participarem em comunidades de prática			5	9					
Proporcionar acções de sensibilização e de formação relacionadas com as comunidades de prática			6						
Considerar as comunidades de prática nas iniciativas de gestão do conhecimento e da inovação			7						
Participar no estabelecimento e dinamização de comunidades de prática multi-institucionais				10					
Sensibilizar as empresas suas associadas para os benefícios das comunidades de prática					11				
Promover e divulgar acções de formação sobre o estabelecimento e dinamização de comunidades de prática.					12	17			
Disponibilizar meios ou serviços informáticos que possibilitem o funcionamento de comunidades de prática no espaço digital.			8		13	15			21
Estabelecer comunidades de prática dirigidas às profissões dos seus associados, assumindo o compromisso de dinamização dessas comunidades						14			
Sensibilizar os seus associados para os benefícios das comunidades de prática						16			
Adoptar práticas de ensino-aprendizagem que envolvam comunidades de aprendizagem							18		
Organizar e leccionar acção de formação sobre como estabelecer e dinamizar comunidades de prática								19	
Promover o reconhecimento e certificação da participação activa em comunidades de prática									22

5. Anexos

Anexo 1 – Comunidades de prática

Comunidades de prática: o que vem nos livros¹

1. Comunidades de Prática

O conceito de *Comunidade de Prática* (Community of Practice – CoP) foi formalizado por Lave e Wenger (1991) e desenvolvido, principalmente, pelo segundo. Wenger, referindo-se aos trabalhadores de uma qualquer organização, explica que, independentemente da descrição oficial do seu trabalho, eles criam uma *prática* para fazerem aquilo que precisa de ser feito. No seu vínculo contratual a uma instituição, na realidade do dia-a-dia, estes trabalhadores trabalham com – e, num certo sentido, para – um grupo pequeno de pessoas e de comunidades (Wenger 1998).

Os indícios da existência de uma Comunidade de Prática (Wenger 1998) passam pela constatação de que, num grupo de pessoas, ocorrem manifestações tais como:

- relações harmoniosas ou conflituosas;
- maneiras partilhadas (comuns) de envolvimento colectivo;
- rapidez na propagação de informação e de inovações;
- ausência de preâmbulos introdutórios nas conversas e interações, como se estas se desenrolassem num processo contínuo de interacção;
- elevada redundância nas descrições dos participantes sobre quem pertence à CdP;
- saber o que os outros sabem, o que sabem fazer e como contribuem;
- capacidade de perceber a adequação de acções e produtos;
- ferramentas específicas, representações e outros artefactos;
- histórias partilhadas, piadas privadas (private jokes);
- vocabulário específico e atalhos na comunicação e facilidade na produção de novos atalhos ou de vocabulário específico;
- certos estilos reconhecidos como característicos dos membros;
- discurso partilhado que reflecte uma determinada perspectiva sobre o mundo.

2 Conceitos nucleares

Existem alguns conceitos que importa explicitar para que o conceito de Comunidade de Prática fique claro. De entre estes salientam-se: *prática*, *significado*, *participação* e *reificação*.

Prática

¹ O artigo incluído neste anexo foi produzido pelo grupo de trabalho com o objectivo de disponibilizar aos leitores uma perspectiva global sobre Comunidades de Prática sob o ponto de vista da literatura académica. A partir das referências bibliográficas incluídas, o leitor mais interessado poderá aprofundar o tema.

“Ao longo do tempo, a aprendizagem colectiva resulta em práticas que reflectem a procura dos nossos empreendimentos e as relações sociais associadas. Estas práticas são, por isso, propriedade de um tipo de comunidade criada com o tempo pela procura conjunta de um mesmo objectivo. Faz, portanto, sentido chamar a estes tipos de comunidades “Comunidades de Prática.” - Wenger (1998, pp.45)

Este conceito de *prática* inclui o que é explícito e o que é tácito, o que é dito e o que não precisa ser dito (e que por vezes nem pode!). É o desenrolar emergente daquilo que é a expressão e a actividade da comunidade, incluindo a língua, documentos, contratos, ferramentas e tudo o que é explícito por variadas razões, mas também as relações implícitas, convenções tácitas, intuições reconhecidas, percepções específicas, assumções e perspectivas específicas do mundo. Por esta razão, a prática partilhada mostra o carácter social e negocial do que há de explícito e implícito nas vidas dos membros da comunidade.

Significado

Numa Comunidade de Prática, a prática pressupõe uma negociação de significados que é feita continuamente entre todos os praticantes ou membros. É-nos fácil compreender que a prática, sendo social, implica sempre processos de cedência, negociação, pressão, acordo ou opinião. Por outras palavras, os membros estão sempre a mudar ou validar a sua visão do mundo – estão continuamente a “negociar significado”.

Participação

Participação é o “acto de tomar ou ter parte em algo” – neste caso uma actividade ou empreendimento. Este conceito engloba a acção dos membros, como algo indissociável do “fazer parte” da comunidade. É a “relação efectiva com o outro”.

Apesar de a participação constituir a possibilidade de reconhecimento e validação mútua entre os membros, este conceito não deverá ser confundido com *colaboração*, já que o envolvimento dos membros da comunidade não requer que haja igualdade ou respeito.

A participação é um dos factores que molda a própria comunidade, tendo um potencial transformador bidireccional. Ou seja, a participação por alguém numa comunidade de prática não só afecta a própria experiência desse alguém como afecta essa comunidade.

Reificação

Entende-se por reificação o acto de materializar/concretizar algo que é abstracto. É através desta materialização que exteriorizamos os nossos significados e os percebemos como existentes no mundo, como tendo uma realidade própria (Wenger 1998), o que não quer dizer que nos tenhamos que reconhecer nesses significados.

No contexto organizacional existem muitos artefactos², modelos e ferramentas que reificam significados presentes na organização. Exemplos claros são formulários (sob a forma documentos ou ecrãs de uma aplicação) que possuem, implicitamente, determinadas considerações sobre a forma como deve ser executado o processo de negócio, no contexto do qual esse documento é usado.

A reificação ocorre nas comunidades de forma contínua, sofrendo processos de criação e alteração através da negociação de significados. Este processo ocorre ciclicamente com a prática dos membros da comunidade.

² O produto da reificação não é necessariamente físico.

3 Prática de uma comunidade

Wenger defende que existem 3 dimensões de prática de uma comunidade:

1. Envolvimento mútuo;
2. Empreendimento comum;
3. Repertório partilhado.

A dimensão *envolvimento mútuo* abarca a diversidade e parcialidade dos membros, implicando uma carga de imposição e, simultaneamente, de liberdade. O facto do *empreendimento ser comum*, i.e., a existência de um projecto / actividade / objectivo para o qual todos os elementos contribuem, impõe um contexto que molda a prática destes e atribui coordenação ao envolvimento mútuo.

A dimensão *reportório partilhado* inclui o conjunto de histórias comuns, os artefactos e outras reificações que reflectem uma história de envolvimento mútuo. A ambiguidade natural do repertório atribui-lhe a flexibilidade necessária para que haja margem para negociação e evolução.

4 Aprendizagem nas Comunidades de Prática

Considerando que a relevância das Comunidades de Prática reside no seu contributo para a aprendizagem quer ao nível individual quer ao nível organizacional, torna-se também necessário explorar alguns conceitos relacionados com aprendizagem, conhecimento e os “conhecedores” (*knowers*).

Lave e Wenger, que associado ao conceito de Comunidade de Prática propuseram uma Teoria Social de Aprendizagem ou Teoria de Aprendizagem Situada (1991), destacam quatro premissas relacionadas com aprendizagem:

- Somos seres sociais. - este facto é um aspecto central da aprendizagem;
- Conhecimento é uma questão de competência respeitante a um empreendimento valorizado socialmente; exemplos de tais empreendimentos incluem: cantar uma canção, descobrir factos científicos, arranjar máquinas, escrever poemas ou ser convivial;
- Aprender é uma questão de participar na procura desses empreendimentos, portanto, na experiência activa do mundo.
- Significado – da aprendizagem resulta a nossa capacidade de experienciar o mundo e o nosso empreendimento como significativo.

Quando um novo colaborador é acolhido numa organização, tendo em vista propiciar a sua aprendizagem, é normalmente colocado no seio de uma comunidade que inclui colaboradores mais experientes. Sabe-se, mesmo que intuitivamente, que há “coisas” (conhecimento tácito) que só se aprendem “na prática” e que horas de formação (fonte sobretudo de conhecimento explícito) não poderão transmitir. Um exemplo disto é o caso da comunidade de técnicos de reparação de fotocopiadoras da Xerox, estudado por Orr e referido por Brown e Duguid (1991), que evidenciou o importante papel desempenhado pela partilha de histórias entre os membros da comunidade no desenvolvimento de competências daqueles técnicos, complementando, de forma insubstituível, a aprendizagem realizada em cursos de formação.

A “imersão” de uma pessoa numa comunidade, através de uma “participação periférica legítima” (Lave e Wenger 1991), constitui uma verdadeira oportunidade para aprendizagem, tanto deste como da comunidade, sendo para isso necessário que este tenha acesso às 3 dimensões da prática acima mencionadas. É necessário que o novo elemento interiorize o empreendimento, se envolva e tome

progressivamente conhecimento do repertório, tornando-o também seu, e alimentando-o com a evolução da sua prática.

Todos pertencemos, simultaneamente, a várias comunidades. Em contextos organizacionais acontece, frequentemente, haver uma troca ou ligação entre comunidades (vendedores e fornecedores, por exemplo). O atravessar dessas fronteiras também propicia a aprendizagem, já que existe um contacto mais próximo entre as práticas das comunidades envolvidas nessa interação, e a confrontação com a realidade de outras comunidades pode levar a questionar as perspectivas da mesma, conduzindo por vezes à inovação.

Quando membros de comunidades diferentes estão envolvidos numa prática comum, a aprendizagem toma lugar por meio de uma negociação de significados que ocorre, simultaneamente, dentro de cada prática e através da fronteira das comunidades envolvidas. Este tipo de encontro foi designado por “delegação” (*delegation*). Nestes casos, a manutenção da negociação de significado viva entre as várias dimensões de um modo simultâneo tem duas grandes vantagens (Wenger 1998):

- O estabelecimento de significado com elementos de outras comunidades é conseguido através de um processo de negociação que ocorre dentro da prática, “com” não-membros e “entre” membros simultaneamente;
- Este processo permite que cada comunidade participante possa ter um contacto com a forma de negociação de significado da outra comunidade.

A colaboração entre comunidades em empreendimentos comuns traz, assim, benefícios para a aprendizagem das partes envolvidas e para o emergir de inovação.

5 Comunidades de prática nas organizações

A interação entre os membros de uma organização, comunicando boas práticas ou experiências tem efeitos positivos no desempenho das organizações. No entanto, estes efeitos não são de obtenção fácil e imediata.

Partilhar o conhecimento implica ajustamentos mútuos das representações, através da interação. Quando está em causa conhecimento tácito, a difusão pode ser lenta, dispendiosa e incerta (Grant, 1996; Kogut e Zander, 1992; Krogh, 2002). Krogh (2002) assinala que se não houver divergência nos interesses dos elementos da organização, a partilha de conhecimento será mais simples. Por exemplo, Carlile (2002) demonstrou que o investimento individual na obtenção de competências especializadas (*e.g.* engenheiros) confere alguma relutância na partilha de conhecimento com peritos de outras áreas (Carlile, 2002). Darrah (1995) descreve a forma como o medo de perda de autoridade induz aversão à acção (Darrah, 1995). Os estudos que se concentram na problemática dos interesses em jogo apontam para a partilha de conhecimento como uma actividade frágil e incerta (Krogh, 2002, p. 88). A circulação de conhecimento implica equacionar a diversidade dos interesses dos actores, que procuram proveitos pessoais: o *free-riding* refere-se a todos os que procuram conhecimento, de forma escondida, sem retribuir. Estes membros de qualquer comunidade que se mantêm anónimos ou cuja história de partilha é inexistente acabam, no entanto, por ser marginalizados. Assim, para que as Comunidades de Prática se concretizem como activos para a difusão do conhecimento, as organizações têm de contrariar aspectos negativos, providenciando a cooperação (Krogh, 2000, pp. 88-89). O processo de partilha do conhecimento depende de alguns factores a saber (Krogh, 2000, 91-92): i) as estruturas de oportunidade, a ii) atenção (care); e a iii) autenticidade.

A utilização das TI ao aumentar a disponibilidade temporal e geográfica, favorece a possibilidade de interação e promove as “estruturas de oportunidade”, pois estas incluem as ocasiões propícias e os

benefícios da partilha do conhecimento (Krogh, 2002, pp. 92-4), O conceito de dica (*cue*) alerta para a procura de sinais sobre quem, como e onde agir, de forma a obter o conhecimento procurado; outros aspectos importantes são a atenção (“*care*”), o interesse e a preocupação, regras simples das relações humanas, envolvendo confiança, empatia, entreatajuda, pouca severidade no julgamento – a capacidade de nos colocarmos na posição do outro. Estes pressupostos estão implícitos na colaboração (Krogh, 2002, pp. 94-6). Quanto maior a confiança dos elementos, menores os custos associados à partilha de conhecimento. Paralelamente, quanto maior a boa vontade ao julgar as experiências e comportamento dos outros, maior a probabilidade de interesses diversos persistirem aglutinados como pertença da comunidade. Por fim, a autenticidade significa que, tanto ao receber como ao dar, é preciso acreditar que o conhecimento partilhado é genuíno e o “melhor possível” – “autenticidade” que só é efectiva se houver mecanismos de regulação, validando o que é partilhado (Krogh, 2002, pp.95-96). O autor argumenta que os gestores têm como missão garantir estas condições, recorrendo às TI e ferramentas electrónicas (*e.g.* intranets, wikis, blogs, fóruns), fomentando as comunidades como espaços de inovação, criando vantagens competitivas para as organizações, através da integração de conhecimento que reflecta a capacidade de transpor fronteiras organizacionais (Hustad e Teigland, 2005).

Comunidades de Prática no espaço digital

Com a globalização das economias os indivíduos que, eventualmente, participavam em Comunidades de Prática deixaram de dispor de local e oportunidades para interagirem pessoalmente (Kiesler e Cummings, 2002) tendo as Comunidades de Prática suportadas por tecnologia começado a ganhar importância chegando mesmo, por vezes, a suplantar as Comunidades de Prática presenciais (Orlikowski, 2002).

No contexto das comunidades, a permuta de informação e de conhecimento são elementos de troca na “economia da comunicação” e um dos principais benefícios da participação em Comunidades de Prática e em e-Comunidades de Prática, a juntar a outros apresentados nos parágrafos seguintes.

6 Benefícios das Comunidades de Prática

As Comunidades de Prática apresentam benefícios e inconvenientes para os indivíduos e as organizações. Podemos considerar como benefícios organizacionais, o facto de as Comunidades de Prática facilitarem o processo de aprendizagem organizacional, enquadrando-o e acelerando-o, promoverem o desenvolvimento/manutenção da “memória organizacional” (Gamble e Blackwell, 2001), preservarem e criarem o conhecimento, especialmente o tácito (Ardichvili et al., 2002, p. 3; Brown e Duguid, 1991; Ellis et al., 2004; Lesser e Storck, 2001, p. 836), transporem os silos organizacionais (Snyder e Wenger, 2003; Tarmizi e Zigurs, 2006) e propiciarem a validação da qualidade e a utilidade do conhecimento (Saint-Onge e Wallace, 2003; Snyder e Wenger, 2003; Tarmizi e Zigurs, 2006; Wenger, 2000), e a utilização mais eficiente do conhecimento, permitirem não começar sempre do princípio, constituírem-se como repositórios de boas práticas (Gamble e Blackwell, 2001), facilitarem a integração dos novos colaboradores, reduzindo a curva de aprendizagem e ajudando na retenção de talentos (Lesser e Storck, 2001, p. 837; Snyder et al., 2004).

Por seu turno, também as Comunidades de Prática contribuem para a inovação (novos produtos, serviços e mercados), já que proporcionam condições para que a resolução de problemas se torne mais rápida.

Resumidamente, as Comunidades de Prática têm um impacto positivo nas organizações ao contribuírem para o aumento do desempenho organizacional, já que nelas os seus membros melhoram a sua prática através da criação contínua de conhecimento (Wenger, 1998). As Comunidades de Prática também facilitam a inovação, em resultado da troca de conhecimento, de experiências e de ideias bem como através do debate sobre as mesmas, elementos estes fundamentais para a inovação (Gamble e Blackwell, 2001; Lesser e Storck, 2001, p. 837; Saint-Onge e Wallace, 2003, p. 68; Wenger e Snyder, 2000, p. 140),

pois potenciam a capacidade para continuamente se construírem novas aptidões (*skills*) (Saint-Onge e Wallace, 2003), com base em activos intangíveis (Dougherty, 1995), constituindo-se, assim, como fonte de vantagens competitivas.

Quando um indivíduo participa na comunidade espera algo em troca. Esta compensação pode ser financeira, retornos tangíveis (*e.g.* Hall, 2001, pp. 142-144), profissional, promoção e reconhecimento (*e.g.* Davenport e Klahr, 1998; Sharrat e Usoro, 2003, p. 191; Hall, 2001, pp. 142-144) e pessoal, satisfação por se partilhar o que se sabe, incluindo o desenvolvimento de novas competências (*e.g.* Lin, 2007, p.145; Wasko e Faraj, 2000, pp. 164-165). A comunidade possibilita o acesso a um espaço de grande valor para obter retorno sobre ideias (Wasko e Faraj, 2000, p. 170): um local para “deitar fora ideias velhas e encontrar novas soluções para os problemas” (Ellis et al., 2004). As Comunidades de Prática constituem um meio de avaliação do conhecimento, amplificam as hipóteses de reconhecimento de competências, podendo conduzir à criação de reputação como especialistas. As Comunidades de Prática permitem aumentar a auto-estima, o respeito e o incremento no estatuto individual, pois os indivíduos que nelas participam podem exprimir a sua identidade e serem reconhecidos pelo grupo como peritos (Ellis et al., 2004, p. 177; Wellman e Gulia, 1999). É de salientar a promoção do diálogo e o funcionamento como fórum discussão, porque os membros procuram o debate em torno de tópicos de interesse (Ellis et al., 2004; Wenger et al., 2002).

7 Dificuldades com as Comunidades de Prática

Não obstante os benefícios organizacionais das Comunidades de Prática, há que tomar em consideração o reverso isto é, os inconvenientes que estas podem suscitar em termos organizacionais. Com efeito, nas Comunidades de Prática, e particularmente no espaço digital, o abrandamento da interacção sugere a necessidade de comunicação face-a-face periódica – a interacção virtual durante longos períodos pode ser insuficiente (Ellis et al., 2004). Quanto maiores as comunidades, menos robustas serão as “estruturas de oportunidade”, uma vez que as relações sociais tendem a dispersar-se e os interesses divergem. A dimensão excessiva da Comunidades de Prática pode prejudicar a confiança e conhecimento interpessoal e a partilha (Lin e Lin, 2006), embora o acesso a um grande número de pessoas também seja, por outro lado, uma vantagem das e-Comunidades de Prática. Vantagem tanto mais significativa quanto as relações fracas podem possibilitar alargar novos horizontes de conhecimento, uma vez que as relações de proximidade, provavelmente, originam menos diversidade na partilha (Granovetter, 1983).

Existe uma relação entre o grau de participação e o poder de cada um; com efeito, aqueles que participam mais, têm mais poder para negociar significados (Roberts, 2006). Relações de poder e pressões externas podem, também, inibir esta negociação, ficando assim limitada a algumas figuras com autoridade. As predisposições (culturais e outras) condicionam, também, a negociação de significados, circunscrevendo a capacidade de criar e absorver conhecimento pela comunidade, reforçando a resistência à mudança: o conhecimento alinhado com a identidade dos membros tem mais probabilidade de ser adoptado do que aquele que a desafia (Roberts, 2006). A coesão do grupo pode induzir ao seu fecho em si próprio, levando o grupo a aprender a não aprender (Wenger et al., 2002).

Esta dificuldade é particularmente sentida em CdP internas a um organismo ou departamento, que podem conduzir à existência de um “pensamento único departamental”, e diversidade insuficiente, o que pode contribuir para a manutenção de práticas ultrapassadas, dificultando assim a inovação.

8. Influenciar o sucesso de uma Comunidade de Prática

“A socialização em espaço virtual desenvolve-se com pressupostos de confiança, de possibilidade de colaboração, de participação num ambiente de comunicação adequado a uma compreensão recíproca e num horizonte de longevidade credível. Certamente que os promotores de uma comunidade, em particular de uma comunidade de prática, influenciam o processo de socialização. Influência que se manifesta desde logo no exercício da liderança, na definição ou clarificação de objectivos, na identificação de regras e de políticas de interacção e de exploração de recursos, assim como na concepção dos espaços, no suporte dos contactos e na gestão da vida da comunidade. O desafio de uma rede intergrupala reparte-se entre a capacidade de promover a participação e de regular a turbulência eventualmente resultante, enquanto que se pretende fomentar a agregação e simultaneamente se valoriza a diversidade”.

Andrade, 2005

A vasta literatura existente sobre Comunidades de Prática inclui referência aos factores que influenciam o sucesso no estabelecimento de uma Comunidade de Prática. Uma boa síntese é feita por McDermott (2000) que apresenta dez factores agrupados em 4 grandes desafios que se colocam aos que pretendem estabelecer uma Comunidade de Prática. van Holstein (2007), por outro lado, afirma que o sucesso de uma Comunidade de Prática depende, em larga medida, da participação na comunidade, nomeadamente no carácter voluntário da mesma, da sua auto-determinação e relevância prática, tanto para o indivíduo como para a organização e apresenta um conjunto de factores que podem ser integrados na abordagem de McDermott. Também Gannon-Leary, & Fontainha, (2007), fazem uma abrangente revisão de literatura sobre benefícios, barreiras e factores de sucesso, que nos permitem fazer uma síntese abrangente dos factores que condicionam positivamente o sucesso de uma Comunidades de Prática. Estes vão ser agrupados em quatro diferentes perspectivas: 1) da gestão, interessada em fazer emergir uma comunidade de prática; 2) da própria comunidade, interessada colectivamente em usufruir dos potenciais benefícios de uma Comunidade de Prática; 3) dos indivíduos, também interessados nesses benefícios a nível individual; 4) da tecnologia capaz de facilitar o funcionamento de uma Comunidade de Prática.

Gestão

Na perspectiva da gestão, explicitado na forma como a comunidade é capaz de valorizar a partilha de conhecimento:

- a. Focar em matérias importantes para os membros da comunidade ou para a organização em que ela se enquadra. Não sendo fácil delimitar o âmbito duma Comunidade de Prática, é importante, pela sua própria natureza, que o mesmo não seja demasiado estrito;
- b. Encontrar um “*well-respected community member*” que possa coordenar a comunidade, capaz de, simultaneamente, lhe conferir graus de liberdade que fomentem o diálogo entre participantes e permita atingir conclusões de uma forma colaborativa, com o conforto de todos os participantes, sem a imposição de um moderador;
- c. Assegurar que as pessoas têm tempo e estão motivadas para participar na Comunidade de Prática, ao mesmo tempo que consideram essa participação um contributo para o seu desenvolvimento pessoal, sentindo tal factor como ganhos de conhecimento e ou aquisição de novas competências para melhor desempenho profissional;
- d. Alinhar o desenvolvimento da Comunidade de Prática pelos valores defendidos pela organização ou pelos seus membros. Sempre que for o caso, os participantes devem sentir empenho e apoio por parte da organização em que estão inseridos.

Comunidade

Na perspectiva da comunidade, focando na capacidade de criar real valor para os membros da comunidade e assegurar que a comunidade partilha ideais de desenvolvimento e pesquisa de novos *insights*:

- a. Assegurar o envolvimento de *thinking leaders* nos domínios fundamentais;
- b. Fomentar que os membros da comunidade mantenham um relacionamento pessoal entre si que permita resolver atempadamente potenciais conflitos. A resolução de um conflito deve ser vista não como uma vitória ou derrota de alguém, antes como uma oportunidade de aprendizagem para todos. A existência de relacionamento anterior de alguns membros da comunidade ajuda a cimentar a coesão e a promover a confiança;
- c. Desenvolver um núcleo duro dentro da comunidade que lhe incuta paixão e determinação, fomentadas por climas de confiança e valorização da participação individual. É importante que os membros desenvolvam um sentimento de pertença, que se considerem "um dos nossos", o que implica ter atenção às variantes culturais nacionais e transnacionais, em particular nas e-Comunidades de Prática quando assumem dimensões internacionais;
- d. Criar fóruns que potenciem análises conjuntas e plataformas que permitam a partilha de informação, fomentados por diálogo aberto entre intervenientes muitas vezes com conhecimentos multidisciplinares e diferente níveis hierárquicos dentro da organização.

Indivíduos

Na perspectiva pessoal, atendendo a factores que tornam cada um aberto às ideias de outros e os mantêm interessados no desenvolvimento de comunidades de prática:

- a. Fomentar o diálogo em tempo real sobre os temas importantes que animem ou envolvam a comunidade. O moderador deve fomentar a contribuição desinibida de cada participante. Estes devem ver a comunidade como um espaço livre e seguro no qual podem exprimir as suas opiniões e posições sem receios, podendo colocar questões e explorar ideias criativas e soluções não conformistas. Nas Comunidades de Prática que se desenvolvem no espaço digital, é importante, também, a condução de eventos presenciais, por exemplo, encontros periódicos de membros da comunidade. Esses eventos servem para aumentar a confiança e a transferência de conhecimento entre os membros, renovam o relacionamento entre as pessoas.

Tecnologia

Na perspectiva técnica, isto é, de que forma é a comunidade capaz de desenhar sistemas de informação (não necessariamente suportados em computador) que permitam não só que a informação fica disponível mas que seja indutor de “colocar a comunidade a pensar”:

- a. Tornar fácil a contribuição de cada um e o seu acesso ao conhecimento e prática da comunidade, utilizando, sempre que possível, ferramentas de trabalho colaborativo adequadas e robustas, dispondo de uma gama alargada de funcionalidades, nomeadamente a existência de recursos para armazenar e recuperar informação enviada e gerada pela comunidade. No contexto de Comunidades de Prática no espaço digital a tecnologia e a sua facilidade de uso, bem como a capacidade de cada membro para utilizar as ferramentas disponíveis é particularmente relevante. A tecnologia tem de ser aceite e transparente e constituir um meio efectivo de comunicação.

9 Referências bibliográficas

- Andrade, A. (2005). Comunidades de Prática – Uma Perspectiva Sistémica, Universidade Católica Portuguesa, Porto, <http://hdl.handle.net/123456789/24>.
- Ardichvili, A., Page, V. e Wentling, T. (2002). Motivation and Barriers to Participation. In Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice. In: Proceedings of 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC). Athens, Greece, 5-6 April.
- Brown, John Seeley e Paul Duguid. (1991). Organizational learning and communities-of-practice - Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), pp. 40-57.

- Carlile, P. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), pp. 442-455.
- Darrah, C.N. (1995). Workplace training, workplace learning. *Human Organization* 54, pp. 31–41.
- Davenport, T. H. e Klahr, P. (1998). Managing Customer Support Knowledge. *California Management Review*, 40 (3), pp.195-208. Citado em Hall, H. (2001b). Social exchange for knowledge exchange. In: Paper presented at the Conference Managing knowledge: conversations and critiques. University of Leicester, 10-11 April 2001.
- Dougherty, D. (1995). Managing Your Core Incompetencies for Corporate Venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (3), pp.113-135.
- Ellis, D., Oldridge, R. e Vasconcelos, A. (2004). Community and Virtual Community. 2004. *Annual Review of Information Science and Technology Volume 38*. Medford, NJ: Information Today, pp.145-186.
- Gamble, P. R. e Blackwell, J. (2001). *Knowledge Management - A State of the Art Guide*. London: British Library.
- Gannon-Leary, P. e Fontainha, E. (2007). Communities of Practice and Virtual Learning Communities: Benefits, Barriers and Success Factors. *eLearning Papers*, 5 Sept.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, pp.201-233.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter, pp.109-122.
- Hall, H. (2001). Input friendly intranets: Motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*, 27(3), pp.139-146.
- Hustad, E. e Teigland, R. (2005). Taking a Differentiated View of Intra-organizational Distributed Networks of Practice: A Case Study Exploring Knowledge Activities, Diversity, and Communication Media Use. In: *Proceedings of 2th Communities and Technologies Conference*. Milano, Springer, pp.239-261.
- Kiesler, S. e Cummings, J. N. (2002). What Do We Know about Proximity and Distance in Work Groups? A Legacy of Research. In: Hinds, P. J. and Kiesler, S. (eds.), 2002. *Distributed Work*. Cambridge, MA: MIT Press, pp.57-82. Citado em: Hustad, E. e Teigland, R. (2005). Taking a Differentiated View of Intra-organizational Distributed Networks of Practice: A Case Study Exploring Knowledge Activities, Diversity, and Communication Media Use. In: *Communities and Technologies: Proceedings of the Second Communities and Technologies Conference*, Milano, Springer, pp. 239-261.
- Kogut, Bruce e Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* 3(5), pp.383-397.
- Krogh, George von (2002). The communal resource and information systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, pp. 85-107
- Lave, J. e Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Lesser, E. L. e Storek, J. (2001). Communities of Practice and Organizational Performance. *IBM Systems Journal*, 40 (4), pp.831-841.
- Lin, S.-c. e Lin, F.-r. (2006). Towards an Ecological Perspective on the Evolution of Online Communities of Practice. In: *Proceedings of 39th Hawaii International Conference on System Sciences*. Kauai, Hawaii, 4-7 January, IEEE Computer Society.
- McDermott, R. (2000). Knowing in Community: Ten Critical Success Factors in Building Communities of Practice, *IHRIM Journal*, IV (1), March pp. 19-26.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13 (3), May-June, pp.249-273.
- Orr, J., (1990). *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Itacha, NY. Cornell University Press.
- Roberts, J. (2006). Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies*, 43 (3), May, pp.623-639.
- Saint-Onge, H. e Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. Boston, MA: Butterworth Heinemann.
- Sharratt, M. e Usoro, A. (2003). Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice. *Electronic Journal on Knowledge Management [electrónico]*, 1 (2), pp.187-196. <http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue2/issue2-art18-sharratt.pdf>

- Snyder, W. M. e Wenger, E. (2003). Our world as a learning system a community of practice approach. In: Clawson, J. and Conner, M. (eds.), 2003. *Creating a Learning Culture: Strategy, Practice, and Technology*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, pp.35-59.
- Tarmizi, H. e Zigurs, G.-J. d. V. I. (2006). Identifying Challenges for Facilitation in Communities of Practice. IEEE. Paper presented at the Conference 39th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, January 4-7.
- Tarmizi, H. e Zigurs, G.-J. d. V. I. (2006). Identifying Challenges for Facilitation in Communities of Practice. IEEE. Paper presented at the Conference 39th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, January 4-7.
- van Holstein, M. (2005), *Implementation Guidelines for Communities of Practice within the Hospitality Sector*, Technical Report, Work and Learning Together Project, (www.worklearntogether.org), http://www.worklearntogether.org/wiki/index.php/Main_Page, Março 2009.
- Wasko, M. M. e Faraj, S. (2000). It is What One Does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, pp.155-173.
- Wellman, B. e Gulia, M. (1999). Virtual Communities as Communities: Net surfers don't ride alone. In Smith, M. A. e Kollok, P. (eds.), 1999. *Communities in Cyberspace*. London: Routledge, pp.167-194.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* New York, NY: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy. In: Lesser, E. L., Fontaine, M. A. and Slusher, J. A. (eds.), 2000. *Knowledge and Communities*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann 2000, pp.3-20.

Anexo 2 – Exemplos de comunidades de prática em Portugal

Com o propósito de compreender e caracterizar o fenómeno das Comunidades de Prática em Portugal, procedeu-se a um levantamento exploratório de Comunidades de Prática com presença no espaço digital.

Neste levantamento focou-se a atenção nos sítios de associações profissionais, sindicatos e ordens profissionais, na medida em que estas instituições, estando vocacionadas para dar apoio a uma comunidade profissional, tenderão a publicitar a disponibilização de serviços que suportem o funcionamento de comunidades de prática.

Procurou-se, nos sítios visitados, encontrar evidência de funcionalidades ou serviços necessários ao funcionamento de Comunidades de Prática. Tais funcionalidades incluem as consideradas na tabela abaixo (de acordo com o sugerido em Dias, J., J. Alves, P. Vilares e T. Silva, “Comunidades de prática”, Relatório da UC de Gestão de Conhecimento, Curso de especialização de Sistemas de Informação, Departamento de Sistemas de Informação, Universidade do Minho, 2008).

Outros indícios da existência de uma Comunidade de Prática, que pelo facto de não serem directamente detectáveis a partir dos sítios das instituições não foram considerados, incluem: newsletter ou outra forma de publicação periódica, calendário/agenda de eventos relevantes.

Tabela 1. Funcionalidades/serviços observados

1	Registo (login+password)	Evidência da existência de funcionalidades/serviços reservados a sócios
2	Comunicação síncrona: chat, messenger, skype, outro IM	Serviços de comunicação síncrona, de apoio a necessidades de informação imediata dos membros da comunidade
3	Comunicação assíncrona: email próprio; mensagens internas (boardmail); forum (geral); fora (temáticos)	Serviços de comunicação assíncrona, de apoio a necessidades de difusão de informação, avisos, notícias, troca reflexiva de ideias, opiniões, etc...
4	Repositório digital	Suporte à memória da comunidade
5	Multilinguismo	Eventual extensão da comunidade a falantes de outra(s) língua(s)
6	Contacto com a administração (da instituição/do sítio)	Contacto com os responsáveis pela instituição
7	Autoria/produção/desenvolvimento do sítio	Quem desenha / suporta o desenvolvimento da plataforma de suporte à comunidade

A tabela abaixo apresentada resume a análise realizada entre Outubro de 2008 e Fevereiro de 2009. Para além da observação dos respectivos sítios Web, procurou-se ainda, quando aplicável e através de contacto telefónico, obter informação sobre as funcionalidades disponíveis em ‘área reservada’ aos membros/sócios.

Instituição	URL	Registo	Comunicação síncrona (chat)	email	mensagens internas	Forum geral	Fora temáticos	repositório digital (3)	Multilinguismo	contacto	Plataforma
Associação das Mulheres Empresárias em Portugal	http://www.fcem-amep.org/default.aspx	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Associação das Secretárias Profissionais Portuguesas	http://www.asp-secretarias.pt/	-	-	√	-	√	√	√	não	√	ad-hoc (favvus)
Associação de Professores de Matemática	http://www.apm.pt	√	-	-	-	√	√	√	não	√	ad-hoc (inCentea)
Associação dos Jovens Agricultores de Portugal	http://www.ajap.pt	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc (Plasma)
Associação Nacional de Ensino Profissional	http://www.anespo.pt/	√	-	-	-	√	√	√	não	√	ad-hoc (By4us)
Associação Nacional de Topógrafos	http://ant.online.pt/	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Associação Port. de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas	http://www.apbad.pt/	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Associação Portuguesa de Escolas Profissionais Agrícolas	http://www.apepa.pt/	-	-	-	-	-	-	-	não	√	ad-hoc(-)
Associação Portuguesa de mulheres empresárias	http://www.apme.pt/	-	-	-	-	-	-	-	não	√	ad-hoc (Seara)
Associação Portuguesa de Professores de Inglês	http://www.appi.pt/	-	-	-	-	-	-	-	inglês	√	ad-hoc(-)
Associação Profissional de Arqueólogos	http://www.aparqueologos.org/	-	-	-	-	-	-	-	inglês, castelhano	√	ad-hoc(-)
Conselho Profissional de Secretariado	http://www.secretariaonline.net/cps/	√	-	-	√	√	√	√	não (1)	√	ad-hoc(-)
Ordem dos Advogados	http://www.oa.pt	√	-	√	√	√	√	√	não	√	ad-hoc (-)
Ordem dos Arquitectos	http://arquitectos.pt/	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Ordem dos Economistas	http://www.ordemeconomistas.pt/	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Ordem dos Enfermeiros	http://www.ordemenfermeiros.pt/	√	-	-	-	√	√	√	inglês	√	ad-hoc (accedo)

Ordem dos Engenheiros	http://www.ordemengenheiros.pt/	√	-	-	-	√	√	√	não	√	ad-hoc(-)
Ordem dos Médicos	https://www.ordemdosmedicos.pt/	√	-	√	√	√	√	√	inglês	√	ad-hoc (novos domínios)
Ordem dos Revisores Oficiais de Contas	http://www.oroc.pt	√	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	√	não	√	ad-hoc (Seara)
Sindicato dos Bancários do Norte	http://www.sbn.pt/	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Sindicato dos Professores da Grande Lisboa	http://www.spgl.pt/	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc (webuild)
Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado	http://www.ste.pt/	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Sindicato dos Trabalhadores da Função Pública do Centro	http://www.stfpcentro.pt/	-	-	√	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Sindicato dos Trabalhadores da Função Pública do Norte	http://www.stfpn.pt/	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Sindicato dos Trab. da Função Pública do Sul e Açores	http://www.stfpsa.pt/	-	-	-	-	-	-	-	não	-	ad-hoc(-)
Sindicato Nacional de Psicólogos	http://www.snp.pt/	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Sindicato Professores do Norte	http://www.spn.pt/	√	-	√		√	√	√	não	√	ad-hoc(-)
Sociedade Portuguesa de Cardiologia	http://www.spc.pt/	√	??	√	??	??	??	√	inglês	√	ad-hoc(-)
Sociedade Portuguesa de Filosofia	http://www.spfil.pt/	-	-	-	-	-	-	√	não	√	ad-hoc(-)
Sociedade Portuguesa de Pediatria	http://www.spp.pt/	√	-	-	-	√	√	√	não	√	ad-hoc (netsigma)

Notas:

- (1) disponibiliza cartas-modelo em vários idiomas;
- (2) não foi possível confirmar a presença/existência destes itens;
- (3) o item “repositório digital” contempla formas e conteúdos muitos diversos.

Anexo 3 – Ferramentas informáticas de suporte a comunidades de prática

São inúmeras as plataformas e ferramentas informáticas susceptíveis de utilização no suporte ao funcionamento das Comunidades de Prática e, em particular, na viabilização das Comunidades de Prática no espaço digital. Tais plataformas e ferramentas incluem uma ampla diversidade de produtos - aplicações informáticas de trabalho colaborativo para as organizações; aplicações de gestão documental; ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona; espaços digitais para grupos; ferramentas de suporte a redes sociais; etc. – com as mais diversas características.

Algumas dessas plataformas e ferramentas envolvem custos de aquisição. Outras, não envolvem tais custos pois são disponibilizadas em regime de acesso livre, sendo o seu desenvolvimento conduzido no âmbito de comunidades de software livre. As instituições incorrem no entanto nos custos de instalação destes produtos nos seus equipamentos e nos consequentes custos de exploração. Finalmente, outras há que são disponibilizadas numa lógica de serviço. Neste caso, os serviços são disponibilizados sem custos mas com mais ou menos limitações de utilização, ou então, mediante o pagamento do serviço, sem limitações de utilização.

Uma questão importante tem a ver com a interligação que estas ferramentas e plataformas deverão/poderão ter com sistemas de informação das instituições em que as Comunidades de Prática se integram. Tratando-se de Comunidades de Prática internas a uma organização, faz todo o sentido que tal aconteça. Está em causa, portanto, o enriquecimento dos sistemas de informação existentes, eventualmente construídos numa lógica convencional, com os mecanismos de interacção, síncrona e assíncrona, essenciais a uma Comunidade de Prática. No caso de Comunidades de Prática inter-organizacionais, ou ainda as Comunidades de Prática na lógica de uma associação profissional, tal interligação já não faz sentido.

No início da sua actividade, o grupo de trabalho da APDSI, encetou a elaboração de um inventário de tais ferramentas. Rapidamente se percebeu que se tratava de uma tarefa impossível de realizar. O inventário foi assim descontinuado. A lista produzida, reconhecidamente muito incompleta, serviu essencialmente para uma tomada de consciência, pelos elementos do grupo, sobre o que as plataformas e ferramentas informáticas poderão trazer às Comunidades de Prática e sobre a diversidade de produtos disponível.

No momento de concluir este documento, foi decidido não incluir essa lista. Entendeu-se que estaria inevitavelmente muito incompleta, nada acrescentaria a listas que facilmente se encontram na Web e, sobretudo, que se corria o risco de induzir aos leitores uma visão redutora do reportório de possibilidades actualmente disponíveis.

Anexo 4 – O grupo de trabalho e o seu funcionamento

O grupo de trabalho

O grupo de trabalho foi constituído tendo como base as manifestações de interesse recebidas em resposta à divulgação feita pela APDSI aos seus associados e, ainda, as respostas aos convites realizados pelos membros do grupo a pessoas que se sabiam interessadas na temática das comunidades de prática.

Ao longo do seu tempo de vida o grupo envolveu cerca de 20 pessoas. A primeira reunião, realizada a 18 de Setembro de 2007 numa sala da Ordem dos Engenheiros contou com 8 pessoas. Ao longo do tempo contribuíram de alguma forma para o trabalho do grupo as seguintes pessoas:

Adelina Silva	Universidade Aberta
Alice Paulos	ISEG, UTL
Ana Maria Ramalho Correia	ISEGI, Universidade Nova de Lisboa; IAPMEI
Anabela Mesquita	ISCAP, IPP
António Campos Cândido	Economista e ex-Consultor Senior de SI/TI da Portugal Telecom
Artur Ferreira da Silva	IST, UTL
Dulce Franco	Universidade Lusófona
João Álvaro Carvalho (coordenador)	Universidade do Minho, Departamento de Sistemas de Informação
Joaquina Barrulas	INETI
José Maria Fernandes de Almeida	ex - Universidade do Minho, Departamento de Sistemas de Informação
Leonardo Varella-Cid	IST, UTL e weListen
Luis Pestana Mourão	Associação de Hotéis de Portugal
Marcos Sousa	Fujitsu Siemens
Margarida Simões Cardoso	INETI – CITI
Maria Fernanda Trigo	ACMedia
Paula Mesquita	INETI
Pedro Pimenta	Universidade do Minho, Departamento de Sistemas de Informação
Ricardo Vidigal da Silva	APGC

As reuniões

As reuniões do grupo serviram simultaneamente para debate de ideias e para coordenação dos trabalhos. A maior parte das reuniões foi realizada recorrendo a meios de vídeo-conferência a ligar duas salas. Uma em Lisboa e outra em Guimarães. Na primeira tentativa recorreu-se ao Skype mas os resultados manifestaram-se bastante insatisfatórios. Noutras reuniões passou-se a utilizar salas de vídeo-conferência equipadas com equipamento próprio, tendo o resultado sido bem mais satisfatório. Ficam aqui os agradecimentos às entidades que disponibilizaram as suas salas para o efeito: INETI, Instituto Superior Técnico e Universidade do Minho.

Para além das reuniões e do trabalho conduzido pelos membros do grupo, individualmente ou em colaboração, o grupo organizou ainda um workshop com a duração de um dia.

Organização do trabalho

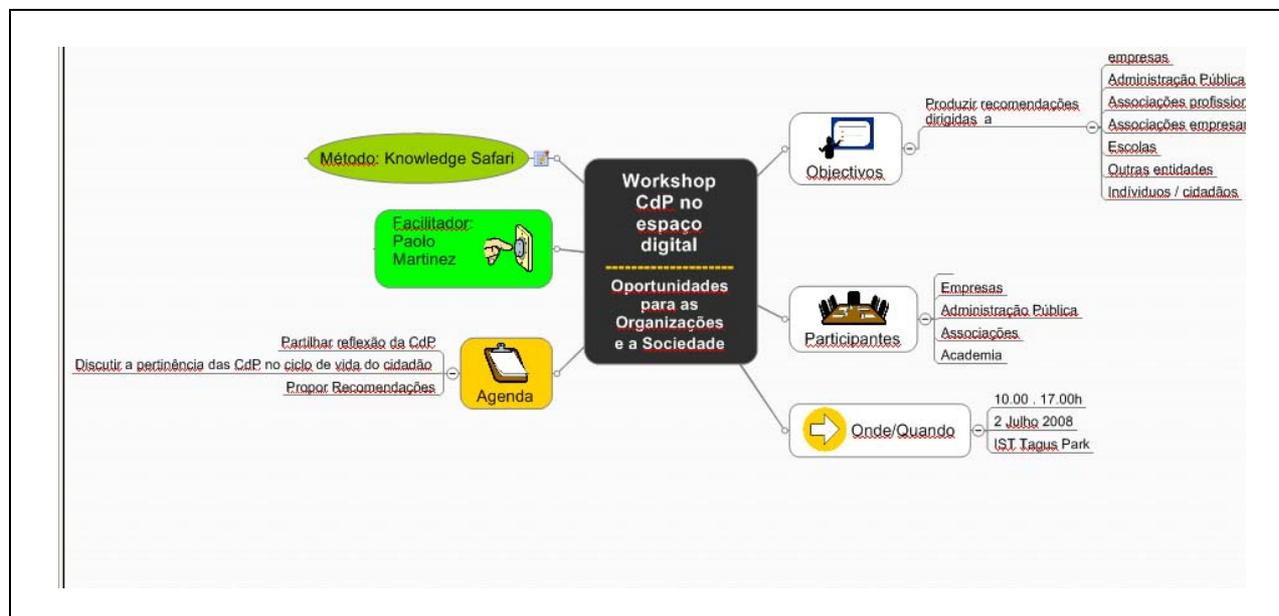
Nas reuniões iniciais do grupo de trabalho foi possível delinear a estrutura e características do relatório a produzir bem como as tarefas necessárias para o desenvolver. A partir daí foi possível identificar as abordagens a usar em cada uma das tarefas e distribuí-las pelos membros do grupo. Foram as seguintes as abordagens utilizadas:

Revisão de literatura académica e profissional	Sistematização de conceitos sobre comunidades de prática, seus benefícios e inconvenientes, impacto nas organizações e factores que influenciam o sucesso no estabelecimento de uma Comunidade de Prática.
Pesquisa na Web	Identificação de ferramentas de apoio a Comunidades de Prática no espaço digital
Pesquisa na Web e contactos por telefone	Identificação de comunidades de prática em Portugal
Workshop – Knowledge Safari - WKS	Identificação de recomendações a fazer e iniciativas a lançar no sentido de estimular o aparecimento de Comunidades de Prática

Anexo 5 – Descrição do workshop – Knowledge SAFARI

O Workshop Knowledge Safari – WKS - teve como objectivo a criação de um ambiente propício à geração de ideias tendo em vista as recomendações que o grupo de trabalho da APDSI sobre Comunidades de Prática no Espaço Digital se propôs produzir.

Estas recomendações são dirigidas a indivíduos, empresas, instituições da administração pública, associações profissionais, escolas, políticos e todos aqueles que, na sociedade, poderão influenciar o emergir de Comunidades de Prática. O WKS complementou os debates realizados no âmbito do grupo de trabalho, ao mesmo tempo que permitiu alargar o conjunto de pessoas envolvidas na geração de ideias, enriquecendo assim o resultado do trabalho do grupo.



O WKS teve a duração de um dia de trabalho (das 10h00 às 17h00, incluindo almoço), realizou-se no dia 2 de Julho de 2008, nas instalações do Instituto Superior Técnico no Tagus Park. No WKS participaram cerca de 30 pessoas, de diversas proveniências, identificadas e convidadas pelos vários membros do grupo de trabalho. Procurou-se fugir à tradicional reunião em sala, optando por um ambiente informal e descontraído, e recorrendo a métodos interactivos com elevado potencial de estimular a criatividade e o explorar de ideias, ambições, visões, utopias.

Para a preparação e condução do WKS foi possível contar com a preciosa colaboração de Paolo Martinez, auto intitulado “piloto de inovação”, membro da Open-Futures.net³ e colaborador da IDEA; Futour –

³ “Futures Centers constitute one of the recent answers to the question of how can organizations satisfy the need for increased and effective cooperation and collaboration across borders of all kinds –working field, sector, professional specialization, as well as organizational, generational, geographic, and national and how can they find combinations, cross-fertilize and make use of the knowledge and learning available in organizations and society. Future Centers are used to create and apply knowledge, develop practical innovations, bring citizens into closer contact with government, and connect end-users with industry. Future Centers also support employees within these organizations to develop and test new ways of working and new technical tools.

Future Centers are special working environments that help organisations and people to break out of patterns and routines, see issues from multiple perspectives, and choose effective courses of action. They are high-touch, technology-enhanced learning spaces, which enable people to create, develop, prototype, and communicate ideas, strategies, plans, solutions, and actions... Future Centres are at the cross roads between the

Future Center da Toscana, Itália. O envolvimento do Paolo Martinez foi extremamente útil, quer no delinear no WKS, quer na sua condução.

Uma palavra de agradecimento a todos quantos disponibilizaram o seu tempo para participarem no WKS, ao Instituto Superior Técnico pela cedência do espaço, ao Paolo Martinez pela sua participação desinteressada, à Microsoft no patrocínio que viabilizou o assegurar de algumas das despesas com a concretização do WKS, e aos estudantes do IST que deram apoio logístico ao WKS.

Os participantes

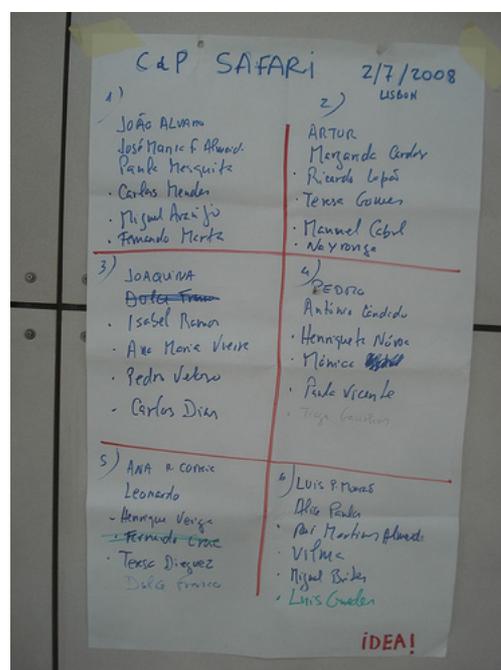
Os participantes no WKS incluíram pessoas oriundas de várias proveniências, nomeadamente: organismos da Administração Pública, Associações Profissionais e Empresariais, académicos (docentes e alunos de doutoramento); empresas privadas.

Foram convidados por ser conhecido o seu interesse em Comunidades de Prática ou por estarem de alguma forma associados a projectos em curso ou em preparação que envolvem a exploração de Comunidades de Prática para promover a inovação organizacional, estimular o trabalho colaborativo e a partilha de conhecimento.

Pretendeu-se assim, reunir no WKS uma alargada diversidade de opiniões e experiências de pessoas interessadas na temática em debate.

A sua nomeação traduz um agradecimento à sua disponibilidade e contributo. E fica também um pedido de desculpas àqueles que tenham sido inadvertidamente excluídos da lista:

Ana Maria Vieira, Conselho Profissional de Secretariado; André Anjos; Carlos Mendes, IST; Fernando Marta, Credinformações/Equifax e ISEGI/UNL; Isabel Ramos, UMinho; Manuel Cabral; Miguel Brites, Crédito Agrícola e ISEGI/UNL; Mónica Pinheiro, UMinho; Paula Vicente, Centro de Formação dos Serviços Prisionais; Ricardo Lapão – WeListen; Rui Madeira; Rui Martins Almeida - Maeil Consultores; Teresa Dieguez - AFIA - Associação Fabricantes da Indústria Automóvel; Teresa Salis Gomes, INA; Vilma Menicha, Xerox.

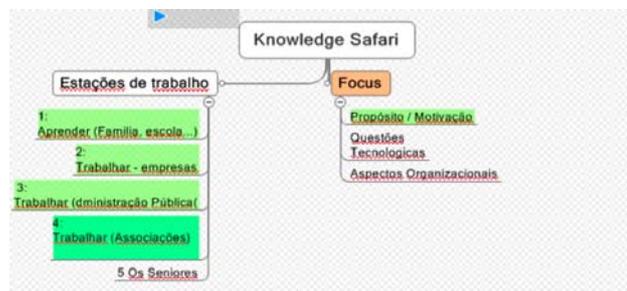


“normal” office, the home, lab, training center, boardroom and playground. Often implemented as “joy zones” within an existing building, they create an environment which is conducive to thinking in different ways, and results in desire extraordinary outcomes.”

“OpenFutures: An Operating System for Future Centers” Edited by Ron Dvir, 2008

O método

O método usado no WKS constituiu numa forma adaptada de *Knowledge Safari*, um método que é mais conhecido como actividade de *team building*, mas que também é adequado para estimular a livre discussão de ideias com um objectivo predefinido, ou intenção de encontrar respostas para determinado problema.



Num Knowledge Safari os participantes são chamados a resolver uma "ameaça" ou "desafio" comum. Para isso são divididos em grupos e são-lhes atribuídas tarefas diversas para resolver em conjunto.

Cada grupo vai ocupar uma “estação de trabalho” onde vai trabalhar na sua tarefa, finda a qual os participantes expõem os resultados e mudam de workstation, e analisam, discutem e continuam o trabalho do grupo anterior.

O safari prossegue em torno de todas as “estações de trabalho”, com momentos de apresentação e discussão com todos os elementos do grupo

Mais do que uma actividade de "team building" este método é utilizado em organizações que pretendem "trazer à superfície" informação chave detida e comunicada por diferentes colaboradores, de modo informal e participativo.

O ambiente

Nos Centros de Futuro, é dada muita importância ao ambiente envolvente onde decorrem os eventos e em muitos é possível recriar diversos tipos de atmosferas e utilizar espaços físicos diferentes, para realizar sessões de acordo com a respectiva especificidade. O estímulo dos sentidos (que nos fornecem o input para conhecer o mundo que nos rodeia), bem como a todos os aspectos físicos (decoreação, mobiliário) que afectam de forma positiva ou negativa a forma como os indivíduos interagem, merecem especial atenção.



Das atmosferas relaxantes que proporcionam sensação de bem estar em que se aprende brincando, aos ambientes em que o uso de meios e recursos tecnológicos variados permite a interacção com participantes remotos ou a utilização de sistemas electrónicos de brainstorming e decisão em grupo, os Centros de

Futuro oferecem o enquadramento ideal para a realização de eventos que apelam à criatividade e livre expressão de ideias.

No WKS, à falta de um Centro de Futuro que nos acolhesse, fugimos do espaço fechado de uma sala ou auditório e improvisámos um ambiente informal e descontraído no magnífico “pateo “ interior do IST no Tagus Park.

Apenas o momento de abertura foi realizado em sala. As boas vindas foram dadas pela Vice-Reitora do IST a que se seguiu uma explicação dos trabalhos.

O facilitador



Paolo Martinez
Partner - Innovation Pilot

FUTOUR - Future Center Toscana
Florença, Itália
e
ABBENI IDEAI S.L
Barcelona, Espanha



O almoço

A interrupção para o almoço, no restaurante do Tagus Park, permitiu uma pausa nos trabalhos e alguns momentos de convívio entre os participantes.

O orçamento era limitado pelo que se aplicou o princípio de que, “um almoço nunca é de graça”. Literalmente!

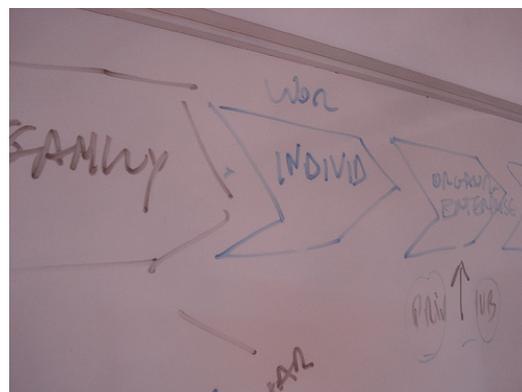


Os desafios e as estações de trabalho

No WKS, partíamos do princípio que a abordagem das Comunidades de Prática é transversal e pode ser útil em qualquer contexto social.

Assim, tomámos como ponto de partida da discussão, o ciclo de vida do indivíduo:

- A fase da aprendizagem inicial no contexto de família e escola
- A fase activa em três contextos distintos
 - Trabalho em empresas
 - Trabalho na Administração Pública
 - Trabalho em Associações e Organismos Não Governamentais
- A fase sénior



Este ciclo de vida foi uma forma de enquadrar os participantes nas 6 estações de trabalho:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1) Aprender – família, escola | 4) Trabalhar 2 - instituições da administração pública |
| 2) Indivíduo/cidadão | 5) Trabalhar 3 – associações profissionais |
| 3) Trabalhar 1 – empresas | 6) Os séniores |

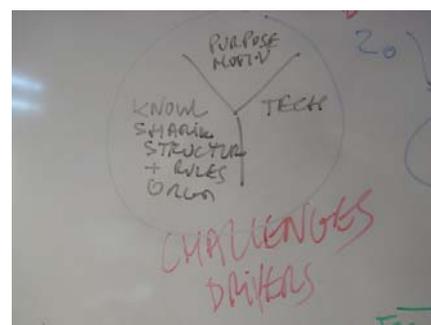


A tarefa

Cada estação de trabalho constituía-se como um contexto diferente para a execução de uma mesma tarefa: delinear um projecto ou iniciativa para promover comunidades de prática naquele contexto específico.

Cada projecto/iniciativa deveria ser caracterizado com 3 elementos:

- Finalidade e motivação;
- Tecnologias de suporte;
- Questões organizacionais.

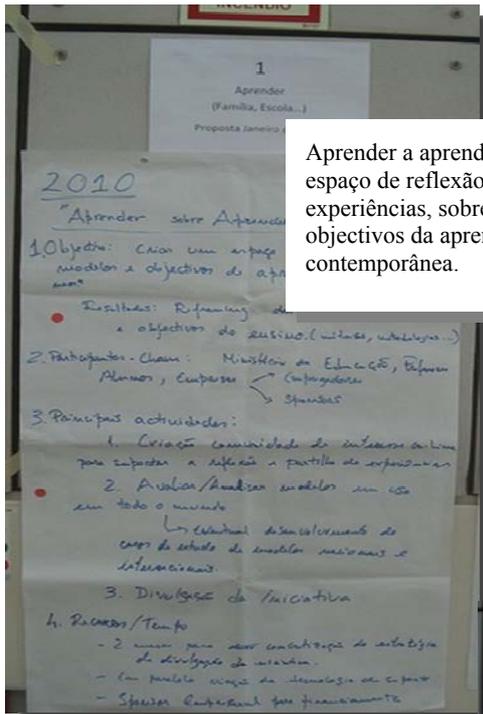


Resultados

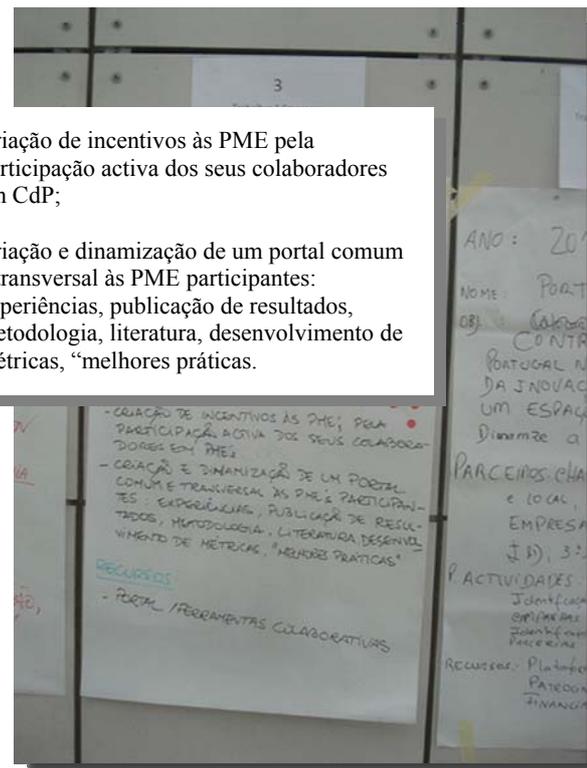
Os resultados dos trabalhos realizados no WKS traduziram-se num conjunto de propostas de projectos e iniciativas. De entre as muitas produzidas ao longo do dia, destacamos nas páginas seguintes algumas das

propostas que mereceram mais “votos” (as bolinhas vermelhas coladas num canto, assinalando a preferência manifestada pelos participantes).

Mais importante do que as propostas produzidas, o WKS proporcionou aos elementos do grupo de trabalho uma oportunidade de reflexão complementar às reuniões do grupo, contribuindo para a produção das recomendações que constituem o principal resultado do trabalho deste grupo da APDSI.

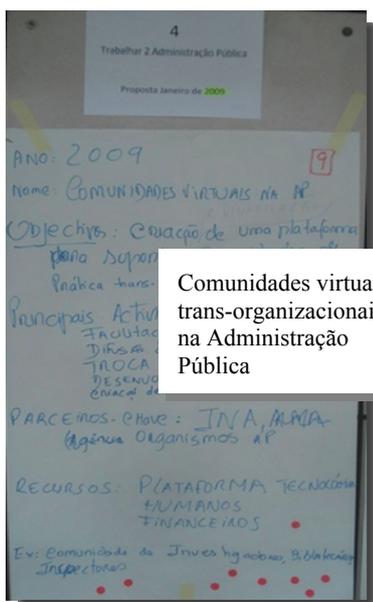


Aprender a aprender: criar um espaço de reflexão e troca de experiências, sobre modelos e objectivos da aprendizagem contemporânea.



Criação de incentivos às PME pela participação activa dos seus colaboradores em CdP;

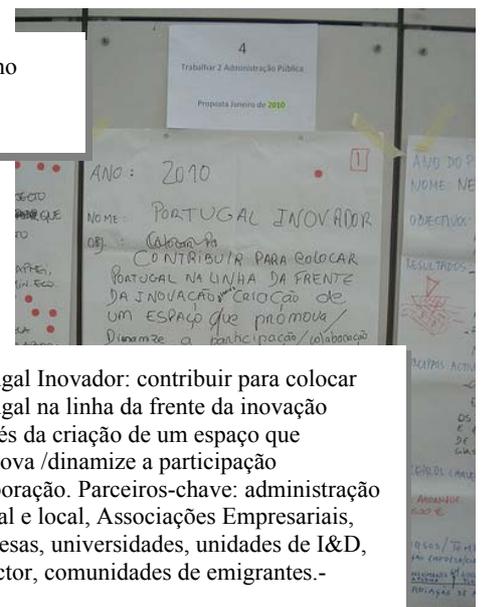
Criação e dinamização de um portal comum e transversal às PME participantes: experiências, publicação de resultados, metodologia, literatura, desenvolvimento de métricas, “melhores práticas”.



Comunidades virtuais trans-organizacionais na Administração Pública



Empreendedorismo senior



Portugal Inovador: contribuir para colocar Portugal na linha da frente da inovação através da criação de um espaço que promova /dinamize a participação colaboração. Parceiros-chave: administração central e local, Associações Empresariais, empresas, universidades, unidades de I&D, 3º sector, comunidades de emigrantes.-

OS OBJECTIVOS DA APDSI

A APDSI tem por objecto a promoção e o desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento em Portugal.

Para a prossecução do seu objecto, a Associação poderá desenvolver todas as actividades que julgue necessárias ou convenientes, nomeadamente:

- Informar, aconselhar e apelar para o Estado em questões políticas e legais relativas à Sociedade da Informação e do Conhecimento;
- Informar os cidadãos, empresas e outras entidades em questões relativas à Sociedade da Informação e do Conhecimento;
- Contribuir para o combate à info-exclusão;
- Apoiar e desenvolver actividades que façam chegar os benefícios da Sociedade da Informação ao maior número possível de cidadãos;
- Promover e dinamizar projectos de utilidade pública no âmbito da Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Em harmonia com estes objectivos, a Visão da APDSI é a de Portugal ser um país na frente do desenvolvimento mundial da Sociedade da Informação e do Conhecimento e em que todos, sem distinção de classe social, de nível educacional, de deficiências físicas ou mentais, de idade ou de outros factores, possam ter acesso aos benefícios da Sociedade da Informação.

CONTACTOS DA APDSI

APDSI - ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Madan Parque – PCTAS

Edifício VI, Campus da Caparica

Torre – Monte de Caparica

2825-149 Caparica, Portugal

Tel. +351 212 949 606 • Fax: +351 212 949 607

e-mail: secretariado@apdsi.pt • URL: www.apdsi.pt

**PATROCINADORES
GLOBAIS**



Microsoft®



UNISYS

ERICSSON 