

Comunidades de Prática – Uma Perspectiva Sistémica

António Andrade

IQF – Nov@Formação

Nr.º 5 Junho 2005

Andrade, António Manuel Valente, **Comunidades de Prática – Uma Perspectiva Sistémica** (2005). Aprender em Comunidades de Prática. *Nov@ Formação*, 5.

1. Introdução

Em 1991 Etienne Wenger, para caracterizar um grupo de profissionais de uma mesma área técnica que partilham a problemática da sua actividade, cunha o termo *Communities of Practice* dando assim ênfase à constatação de que as organizações são comunidades de comunidades e, de certa forma, reactivando os conceitos da *reflexão sobre a prática* de Donald Schön.

Todavia, desde a criação da ARPA (Advanced Research Projects Agency) que os seus administradores J. Licklider e R. Taylor se aperceberam da importância social das tecnologias da informação ao afirmarem, em 1968: «*In most fields they will consist of geographically separated members, sometimes grouped in small clusters and sometimes working individually. They will be communities not of common location, but of common interest...*». Depois, a evolução da própria Internet se revela como o paradigma do potencial colaborativo da tecnologia, materializado nos múltiplos contributos que recebe de comunidades de técnicos entusiastas de todo o planeta.

As tecnologias têm evoluído de espécie tecnológica em espécie tecnológica, procurando aproximar-se da nossa forma natural de comunicar. É evidente que cada novo médium tem tido impacto sobre as comunidades existentes e que a Internet, entre todas, facilitou a evolução do tradicional conceito geográfico de comunidade para um conceito organizacional multifacetado.

Entretanto, e neste âmbito, alguns marcos tornam-se significativos pelo impacto da sua acção, como seja a iniciativa em 1985 de Stewart e Brilliant ao criarem sobre a plataforma Picospan a comunidade Well de que Rheingold se torna o seu expoente mediático. Numa área diversa surge em 1996 a Diocese Virtual de Jacques Gailot e em 1997 um país no ciberespaço pela mão de Negroponte, entre outros relevantes exemplos.

Este novo recurso tecnológico vai sendo *colonizado* pelo mundo dos negócios que pretende tirar partido do seu potencial. Efectivamente, os sistemas informáticos das organizações estavam inicialmente voltados apenas para o seu interior e, particularmente, para o subsistema de controlo. Progressivamente, desenvolve-se o apoio aos sistemas de natureza menos algorítmica convencional e liga-se ao exterior. Não só se procura conhecer a concorrência, mas conectar as unidades geograficamente distribuídas, assim como os parceiros de negócio e os clientes. Descobre-se que parceiros e clientes geram conhecimento útil interagindo em comunidades virtuais e que, internamente, implicam impactos nas estruturas organizacionais e na gestão das equipas.

No plano empresarial John Hagel e Arthur Armstrong (Hagel & Armstrong, 1997) dão um importante contributo ao explicitar, em 1997, que as comunidades virtuais servem para satisfazerem quatro planos básicos de necessidades: interesse, relacionamento, fantasia e imaginário e negócio.

Por sua vez, Helen Baxter apresenta uma proposta de tipologia de que destacamos as comunidades:

- B2B – *Business to Business*, para desenvolvimento de relações entre parceiros de negócio;
- B2C – *Business to Consumer*, para criar e fortalecer laços com novos ou já fiéis clientes;
- B2E – *Business to Employee*, para o desenvolvimento de laços entre os colaboradores da organização.

Abrem-se aqui perspectivas estratégicas de exploração que transcendem o conceito mais restrito de comunidade de prática, circunscrito aos colaboradores, como mecanismo natural para o desenvolvimento da aprendizagem. A interacção pessoal, ampliada pela rede e sustentada pelo mecanismo de troca de conhecimento potenciado pela *reflexão sobre a acção*, permite o enriquecimento directo dos sujeitos, mas também estimula a *reflexão para a acção* de que resulta criação de novo conhecimento.

A multiplicidade de casos vividos, possibilita a Richard McDermott (Neves, 2004) sistematizar a natureza estratégica das comunidades de prática em quatro categorias, ora mais voltadas para a capacitação, ora para a consecução de objectivos através da utilização conjunta do conhecimento traduzido em acções que favoreçam a organização:

1. As redes periciais (com base no voluntariado, pouco estruturada, muito informais e facilitadora da inovação);
2. Comunidades informais (pouco estruturadas, com o consentimento da gestão para que os seus membros lhe dediquem tempo);
3. Comunidades estratégicas (liderança e apoio institucional claro, em que os seus membros podem dedicar tempo para atingir objectivos definidos com clareza, numa comunidade que funciona de forma estruturada);
4. Centros de perícia (*expert-to-peer*; comunidade estruturada que recebe consultadoria, os membros podem dedicar-lhe tempo para perseguir os objectivos propostos).

2. Comunidades de Aprendizagem

Qualquer abordagem ao conceito de comunidade de prática envolve a componente de aprendizagem, mas esses elementos têm especial ressonância em contextos de educação formal ou de formação profissional. Qualquer modelo de comunidade de aprendizagem é necessariamente sistémico de forma a evidenciar a complexidade e a multidimensionalidade explicitas nos elementos identificados por Schwier (Schwier, 2002): história, identidade, pluralidade, autonomia, participação, integração, expectativas, tecnologia e aprendizagem.

Os educadores e os formadores têm de estar seduzidos pelo modelo sem perder a perspectiva de que os aprendentes controlam a qualidade da interacção. Deste modo, é fundamental ter presente factores críticos como os identificados por Bryce-Davis (Bryce-Davis, 2001): *rules, roles, rounds, rituals e ringers*. Regras e papéis podem ser estabelecidas ou emergirem na comunidade com o desenvolvimento de eventuais novas competências que o contexto proporciona, nomeadamente, através da realização de repetidos eventos e de diversas actividades pedagógicas, proporcionando o aparecimento de rituais de interacção na vida *on-line* da comunidade. Finalmente, é necessário combater a inércia que se pode estabelecer procurando criar ondas de impacto através da programação de eventos e de actividades adequadas.

3. Modelos de Gestão

As comunidades de prática são um instrumento de partilha de conhecimento tácito que deverão ter o apoio da gestão. Efectivamente, é no encontro de culturas e na zona fronteira de sobreposição das múltiplas competências dos diferentes membros de uma comunidade que se encontra o fermento facilitador da inovação. Cabe à gestão, pelo incontornável interesse nos resultados a alcançar, definir os objectivos, alinhar a motivação individual com os objectivos do negócio e clarificar a articulação das comunidades com os departamentos tradicionais para que aquelas suportem a partilha do conhecimento não trivial. Facilita certamente a concretização destes desígnios o efectivo conhecimento das pessoas que o acesso e a correcta exploração de aplicações informáticas de gestão de competências propicia (e.g. See-K).

A gestão das comunidades virtuais, on-line, de prática, corporativas, aprendizagem, ou outras, devem ter em conta os factores relacionados com as motivações humanas, a natureza específica da comunicação mediada por computador, mas também deve equacionar os modelos de criação e de desenvolvimento adequados, os ciclos de vida, os papéis a desempenhar pelos promotores destes projectos e a adequação da tecnologia. Cada um destes modelos, atributos ou factores, deve ser adequado à natureza e propósito da comunidade.

Dos variados modelos de criação existentes, os John Hagel e Arthur Armstrong e os da Marinha dos USA serão dos mais divulgados e experimentados. Complementarmente Etienne Wenger, sugere 7 princípios básicos para gerar dinamismo nas comunidades de prática¹:

¹ Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge

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 intergruppal 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**.

4. Papéis

O fenómeno da partilha é complexo e o da partilha do conhecimento rege-se, salvo atitudes de altruísmo, pelo mesmo mecanismo de expectativa na compensação. Desde logo, a reputação pode ser um fim a perseguir e a avaliação do desempenho um factor que valorize a carreira. Mas espera-se a reciprocidade no contributo sob o binómio de dar-e-receber e a recompensa dos companheiros, através da interdependência positiva entre os sujeitos, dado que o sucesso dos outros é também o sucesso do próprio.

Dos diferenciados papéis que se conhecem recai na liderança a capacidade de captar o mérito e a cooperação que estimule a vida da comunidade desenvolvendo factores de coesão através da clarificação dos objectivos, do desenvolvimento de mecanismos de segurança, de equilíbrio na participação, na busca da eficácia.

5. Ciclo de Vida

A interacção de uma comunidade de prática deve assentar a sua flexibilidade no potencial das tecnologias da informação. Como tal, no complexo contexto de comunicação mediada por computador os líderes devem recordar que o processamento individual das mensagens recolhidas do meio é condicionado pela capacidade de observação, classificação e comparação que são factores do foro cognitivo e, provavelmente também, por factores de carácter cultural, que intervêm na identificação, reconhecimento e diferenciação dos fenómenos. Por outro lado, os atributos da comunicação mediada materializam o lugar de encontro no ecrã de cada um, diluindo em parte, o efeito de *status* e dando relevo fundamental às ideias, mas não se esgotando no paradigma racional e permitindo lugar à outra metade de cada «eu».

A existência da comunidade que Wenger (Wenger, 1998) enuncia detalhadamente, é condicionada pela persecução dos objectivos, a manutenção do interesse na medida em que também se abrem perspectivas de trajectórias para o futuro, a partilha do conhecimento e o estímulo da aprendizagem.

6. Tecnologias para a colaboração

Para vencer distâncias e desenvolver trabalho colaborativo recorre-se, por vezes, a ferramentas isoladas e não a ambientes integrados que potenciam a produtividade e a satisfação dos seus membros. Tipicamente, o telefone e o correio electrónico são recursos usados com sucesso, mas também são exploradas progressivamente ferramentas simples de colaboração, de diálogo e de vídeo-conferência. Porém, se a opção por ferramentas dispersas e elementares reduz o investimento em tecnologia, pode comprometer o desempenho e a produtividade que os ambientes tecnológicos podem potenciar (ROC – Return On Collaboration). Assim sendo, ganha espaço a filosofia de ambientes outrora abertos pelo Lotus Notes e hoje acompanhados pelo Groove, eRoom, Sharepoint, OpenText, entre outros. Ambientes que transmitam a sensação de lugar e de presença e que facilitem a escrita colaborativa, a análise de conteúdos, a réplica e a sincronização automática de documentos face ao suporte e à comunidade em causa, a gestão da actividade, o envio de alertas, o desenvolvimento de *brainstorm*, a materialização ou a explicitação das ideias com a integração de recursos como mapas mentais (e.g. Mind Manager), o registo de notas (e.g. OneNote), entre outros requisitos. Porém, a tecnologia não é a garantia, ou impedimento, para que se concretizem as expectativas de proporcionar um ambiente organizacional com lugar para a diversidade, onde circulem ideias e informação que estimule a criatividade, a inspiração e o conhecimento para a actividade das pessoas.

Referências

- Bryce-Davis, H. (2001). *Virtual Learning Communities*. Paper presented at the Multimedia in Home Conference, Saskatoon.
- Hagel, J., & Armstrong, A. G. (1997). *Expanding Markets Through Virtual Communities*, . Harvard: Harvard Business School Press.
- Neves, A. (2004). *Comunidades com Richard McDermott*, 2005, from www.kmol.online.pt/artigos/200401/nev03_1.html
- Schwier, R. A. (2002). *Shaping the Metaphor of Community in Online Learning Environments*. Paper presented at the International Symposium on Educational Conferencing, The Banff Centre, Alberta.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.