COMUNIDADES DE PRÁTICA: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE APOIO À CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TUTORES

São Paulo – SP – Maio/2015

Hugo Batista Fernandes – UNICID – hugo.fernandes@unicid.edu.br

Adriana Domingues Freitas – UNICSUL – adriana.freitas@cruzeirodosulvirtual.com.br

Rita Maria Lino Tárcia – UNIFESP – rtarcia@uol.com.br

Categoria C
Setor Educacional 3
Classificação das áreas de Pesquisa em EaD
Macro: E / Meso: J / Micro: N
Natureza - B
Classe – 2

RESUMO

Em um cenário contemporâneo, caracterizado por constantes mudanças, as organizações têm buscado profissionais cada vez mais qualificados visando atender as necessidades de um mercado competitivo. Nesse contexto, os indivíduos passam a ser uma parte importante e atuante para o cumprimento de metas e alcance de resultados das entidades corporativas. Segundo Ribeiro (2010), a parceria entre a organização e as pessoas provoca comprometimento na melhoria dos processos, assim como no cultivo do futuro profissional dos envolvidos.

A Comunidade de Prática apoiada por tecnologia surge, então, como uma opção para suprir essa demanda, promovendo um ambiente em que indivíduos, mesmos que fisicamente distantes, possam compartilhar conhecimentos, orientações, experiências e soluções, funcionando, portanto, como ferramenta que pode favorecer a integração de experiências e a interação entre os indivíduos, no âmbito das instituições.

Neste sentido, esse artigo tem como objetivo delinear os aspectos envolvidos na criação, evolução e amadurecimento da Comunidade de Prática no sentido de subsidiar a execução de uma metodologia de implantação desta ferramenta para o corpo de Tutores EaD da Cruzeiro do Sul Educacional.

Palavras Chave: comunidade de prática; tutoria; gestão do conhecimento.

1. Introdução

Com um cenário de constantes mudanças e desafios não só as corporações, mas também os cidadãos precisam estar qualificados e se apresentarem competitivos e em constante evolução.

Na sociedade da informação e conhecimento o individuo passa a ter exponencial valor nas corporações a medida que esse contribui não só na execução dos processos mas também na construção desse. Percepções, experiências e práticas dos indivíduos são incorporadas nas práticas de ação das corporações que por sua fez sistematizam essas ações em um processo de gestão de conhecimento.

Nesse cenário apresentamos a Comunidade de Prática, como potencial no processo de gestão de conhecimento e integração entre os indivíduos (grupo de tutores) e a corporação (instituição de ensino superior).

2 . Gestão do Conhecimento

Existem várias interpretações quanto ao significado de gestão do conhecimento e o seu potencial para as organizações. Segundo Davenport e Prusak (1999), gestão do conhecimento é definida como uma série de ações disciplinadas e sistematizadas que uma organização pode estabelecer para otimizar e maximizar todo o conhecimento disponível.

Uma organização que aprende, segundo Garvin (1993), é aquela que tem a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento além de modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e ideias.

Na gestão do conhecimento, se inclui tanto a experiência das pessoas na organização quantos os artefatos de informações, tais como documentos, relatórios, disponíveis na mesma e fora dela, uma vez que, segundo Laudon (2004), na economia da informação, obter, distribuir conhecimento e inteligência e reforçar a colaboração em grupo têm-se tornado vitais para a inovação e sobrevivência organizacionais.

Em Calle e Da Silva (2008) os autores consideram que, na sociedade do conhecimento, o próprio conhecimento é um elemento diferenciador na atividade produtiva, enquanto que as matérias-primas passam a ter uma

importância secundária. O conhecimento organizacional, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito, baseado na experiência pessoal, e o conhecimento explícito, de caráter doutrinário.

O conhecimento tácito surge da experiência pessoal, das crenças e dos valores. O processamento de informações pelo cérebro humano produz o conhecimento tácito, que, por sua natureza, é difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática e pode ser representado em forma de documentos, vídeos e manuais, em que o principal objetivo é a comunicação com as demais pessoas.

A busca constante para transformar conhecimento em ação concreta impele as organizações a buscarem meios para promover o compartilhamento de conhecimentos entre seus colaboradores, tanto do conhecimento tácito, quanto do conhecimento explícito, na tentativa de incremento de produtividade em cenários cada vez mais difíceis, devido à maior concorrência, instabilidade financeira e volatilidade de capitais e de investimentos.

No processo de gestão do conhecimento, supõe-se que ocorre um processo de conversão e transferência que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), deveria implicar diretamente no processo de inovação nas empresas.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) essa transferência ocorre por um ciclo de quatro modos de conversão: Socialização – Externalização – Combinação – Internalização e esses ciclos, passando continuamente por esses quatros modos, formam uma espiral de disseminação do conhecimento. Para melhor compreensão do ciclo descreveremos brevemente os modos:

A *Socialização* que ocorre por meio da experiência direta, ou seja, no relato de indivíduo para indivíduo no qual são compartilhadas experiências vivenciadas.

Já a *Externalização* ocorre do indivíduo para um grupo através do diálogo e reflexão por meios como: relatos orais, textos, imagens, planilhas entre outros.

A *Combinação* ocorre quando ao conhecimento existente na organização é agregado o conhecimento recém-criado.

E a *Internalização* que ocorre a partir do conhecimento explícito da organização para o indivíduo gerando novo conhecimento tácito a partir da interação entre o que indivíduo recebe , aplica, vivencia e reinterpreta.

As empresas, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), devem fomentar e completar essa espiral promovendo o processo de geração do conhecimento.

Nesse mesmo sentido Fresneda (2004) as organizações devem criar um ambiente propício para a geração desses novos conhecimentos para potencializar a aprendizagem e atividades coletivas, incrementando substancialmente a utilização do conhecimento existente em seus processos.

Destacamos para o fomento da Aprendizagem Organizacional as Comunidades de Práticas que, além de promoverem a interação entre áreas distintas do conhecimento, são utilizadas para o compartilhamento de ideias, experiências e vivências sendo um espaço propicio para a gestão de conhecimento.

3 . Comunidade de Boas Práticas

O principal objetivo das Comunidades de Prática é desenvolver as competências dos participantes, gerar e trocar conhecimentos entre indivíduos que se relacionam. As Comunidades de Prática são impulsionadas pela paixão, pelo compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo, e permanecem enquanto houver interesse em manter o grupo.

Para Wenger, McDermott e Snyder (2013), Comunidades de Prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que eles fazem, e aprendem como fazê-lo melhor a partir de uma interação continua.

Mas a Comunidade de Prática não se reduz somente a propósitos de natureza instrumental, relativos ao conhecimento, mas também ao conviver, conferindo significado existencial relevante à vida e às ações de cada membro, desenvolvendo aspectos de sua identidade pessoal e coletiva.

Além disso, as Comunidades de Prática se constroem como tal a partir do engajamento mútuo, empreendimento conjunto de ações e repertório de saberes compartilhados.

De acordo com Kimieck (2002), com as Comunidades de Prática, as organizações deixam de ser controladas exclusivamente por expertises, em uma estrutura hierárquica, e passam a funcionar de modo mais horizontalizado.

A utilização de Comunidades de Prática como ferramenta pode promover a aquisição de novos conhecimentos e habilidades que são considerados relevantes pelos indivíduos, pois são passíveis de aprendizagem significativa, compartilhamento e aplicação em várias situações da vida profissional.

Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2013), três características são fundamentais para a caracterização de uma Comunidade de Prática: Domínio, Comunidade e a Prática.

O *Domínio c*orresponde à área de conhecimento na qual se constrói a comunidade, caracterizando o interesse compartilhado, que inspira a participação e o comprometimento de seus membros.

Por sua vez, a *Comunidade* consiste no grupo de indivíduos que possuem algo em comum, que interage e aprende em conjunto, construindo relações entre si, permitindo se ajudar e aprender uns com os outros.

A *Prática* consiste nos conhecimentos que a comunidade partilha e desenvolve. É todo o repertório compartilhado de recursos que compõe as práticas individuais e coletivas.

Em uma Comunidade de Prática, ocorre a generalização dos papéis de sujeito de aprendizagem, uma vez que cada membro da comunidade é potencialmente um educador e um educando. Desta forma, é alterada a distinção convencional entre escola e comunidade, assim como entre educação formal e não formal.

As Comunidades de Prática colaboram com a produção de documentação, ferramentas e procedimentos úteis devido ao fato de que promovem a interação constante entre os seus membros, ponderando as suas necessidades e interesses dos praticantes.

4. Construção e Evolução da Comunidade: Boas Práticas de Tutoria

Esse artigo tem como objetivo delinear os aspectos envolvidos na criação, evolução e amadurecimento da Comunidade de Prática no sentido de subsidiar a execução de uma metodologia de implantação desta ferramenta para o corpo de Tutores a Distância da Cruzeiro do Sul Educacional..

Consideramos essa ação um estudo de caso que, Segundo Yin (2001), assim como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

A Comunidade Boas Práticas de Tutoria da Cruzeiro do Sul Educacional, está disponível no Ambiente Virtual de Aprendizagem Blackboard utilizado pela instituição como suporte as disciplinas da graduação e pós graduação EaD. É configurada e gerenciada como uma disciplina dentro do sistema AVA. Os membros da comunidade são cadastrados do mesmo modo que alunos em uma disciplina online comum e de acordo com sua função exercida dentro da comunidade têm suas características de acesso e permissões configuradas.

Atualmente, dentre os membros da comunidade de prática destacamos o grupo de tutores. Temos atualmente 57 tutores sendo, em sua formação: 24 graduados, 28 Especialistas, 04 Mestres e 1 Doutor. Os tutores atuam em regime de contrato integral sendo as jornadas semanais de 30h, 36h e 40h , sendo que 52 atuam presencialmente na instituição, distribuídos em três turnos diários e 5 atuam online, fora das dependências da instituição.

Para atender a demanda dos cursos oferecidos pela instituição, tanto na Graduação como na Pós Graduação, são profissionais selecionados das mais diversas áreas e não necessariamente com formação específica na área da educação ou da EaD, mas especialistas nas áreas de demanda de atendimento. Esse cenário exige um programa de formação continuada no que se refere aos aspectos pedagógicos e também de fundamentos da Educação à Distância.

A Comunidade de Boas Práticas de Tutoria teve seu inicio em janeiro de 2013 com o objetivo inicial de compartilhar as boas práticas entre os

profissionais que atuavam na época, que eram tutores online com perfil docente. Foi reformulada em junho de 2014 não só para compartilhar práticas de tutoria, mas, sobretudo como importante ferramenta no Programa de Formação Continuada dos tutores já com novo perfil (técnico administrativo) incorporado na instituição a partir de janeiro de 2014.

Desde a implementação em junho de 2014 sessões e funcionalidades foram incorporadas a partir das necessidades visualizadas pelos membros.

As sessões existentes, atualmente na Comunidade de Boas Práticas de Tutoria são:

Perfil - Equipe de Tutores: sessão que apresenta a equipe atual dos tutores com breve apresentação de cada um dos tutores, sua formação e foto recente.

Aniversariantes do Mês: sessão que apresenta mensalmente os tutores aniversariantes.

Agenda da Tutoria: sessão com apontamentos do calendário das ações da tutoria, reuniões, encontros de formação continuada entre outros.

Tutoria em Ação: sessão com compartilhamento de tutoriais sobre o ambiente virtual de aprendizagem, planilhas modelo de acompanhamento da prática de tutoria, ações da prática de tutoria, documentos institucionais, entre outros.

Campus Virtual na Rede: sessão que busca integrar o grupo de tutores com ações da Cruzeiro do Sul Educacional na rede como: blog, redes sociais, canal no youtube entre outros.

Sistema de Fluxo de Correção: canal de acesso para um sistema no qual os tutores reportam as solicitações de correções ou sugestões no material didático e atividades das disciplinas nas quais atuam.

Fórum: canal de interação entre os tutores que promove um espaço de interação e integração.

Enquetes – canal destinado a pesquisas rápidas sobre ações ou demandas.

Plano de Orientação de Estudos – sessão destinada ao compartilhamento de orientações de tutoria das disciplinas, com materiais complementares e registros das percepções dos tutores que atuaram. O plano

de orientação de estudos é retroalimentado a cada nova oferta de uma disciplina criando um histórico de acompanhamento por disciplina.

Os tutores possuem livre e espontâneo acesso à Comunidade de Boas Práticas. Importante notar, na figura 1 abaixo, o fluxo de acessos que a Comunidade recebe o que demostra que atualmente ela faz parte da rotina diária dos tutores.

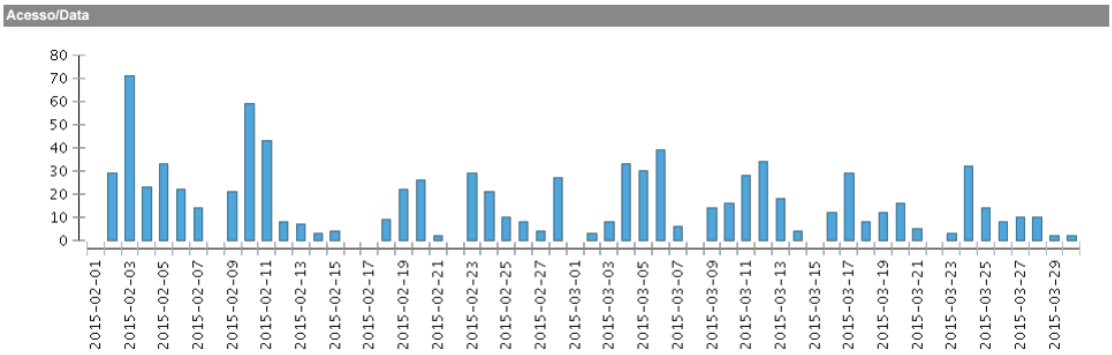

Figura 1 - Fluxo de Acesso à Comunidade de Boas Práticas (fev/mar 2015) - Fonte: os autores

Nesse mesmo período a distribuição de acessos por área é apresentada na imagem a

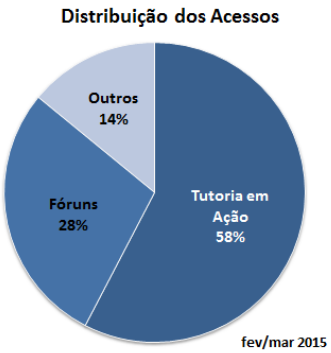

Figura 2 - Distribuição de Acessos - Fonte: o autor

As áreas mais acessadas estão o Tutoria em Ação, onde destacamos os tutoriais e os Fóruns. Destacamos que na sessão: " *Fóruns"* observamos a troca livre de experiências, relato de ações e compartilhamento de estratégias entre os tutores, abaixo o recorte de algumas postagens dos tutores:

> *Olá Tutora B*
> *Obrigada. Vou aproveitar para o mês de Abril.*
> *Esse mês usei a sugestão anterior da tutora A*
> *Com tantas dicas, fico até sem graça e quero poder ajudar e colaborar mais com o grupo. De verdade, muito obrigada. Abraços,*
> *Tutora C*

Olá Tutora D
Obrigada. Usei os arquivos para auxiliar os meus alunos.
Valeu! Abraços,Tutora E

Olá, Tutora F
Fico feliz em contribuir e colaborar!
Espero que seja oportuno.
Tutora G

Evidenciamos, seja por meio de relatos (socialização) ou ainda envio e troca de arquivos (externalização), as fases de descritas por Takeshi e Nonaka que contemplam os modos de conversão do conhecimento tácito ao explícito.

5. Conclusão

A Comunidade de Boas Práticas de Tutoria tem sem mostrado uma importante ferramenta de integração e comunicação entre tutores, não só pelo compartilhamento de procedimentos, tutoriais e conhecimentos explícitos a partir da supervisão, mas, sobretudo, porque permite aos tutores a Socialização e Externalização do conhecimento tácito inerente a prática de tutoria de cada membro. Além disso, vale ressaltar que o compartilhamento de estratégias, práticas, olhares e percepções potencializa o fortalecimento do grupo e fomenta a espiral descrita por Tanaka e Takechi para a gestão de conhecimento e conversão do conhecimento tácito para o explícito.

Percebemos ainda a convivência virtual quer permite aos membros se localizarem e perceberem como ativos no grupo, independente do turno ou localidade de atuação. Por meio de discussões assíncronas identifica-se a colaboração entre os tutores e a consolidação da identidade do grupo de tutores da instituição.

Referências

CALLE, G. A. D. DA SILVA, E. L. 2008, **Inovação no contexto da sociedade do conhecimento**.Revista TEXTOS de la CiberSociedad, 8. Temática Variada. Disponível em http://www.cibersociedad.net/textos/articulo.php?art=160 Acesso em 15/03/2015

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. (1999). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

FRESNEDA, P. S. V. **Conhecimento, comunidades e inovação.** KMBrasil – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, São Paulo, Edição Especial – Ano II, n.2, p.29-31, 2004.

GARVIN, David A. "**Building a learning organization**." Harvard Business Review. Vol.71, Nr.4. July-Aug.1993 : p.80.

KIMIECK, Jorge Luiz. **Consolidação de Comunidades de Prática**: Um Estudo de Caso no Proinfo. Dissertação (mestrado). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2002.

LAUDON, Kenneth C. Laudon, LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais:** administrando a empresa digital. Tradução Arlete Simille Marques; revisão técnica Erico Veras Marques, Belmiro João. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. 8. ed.. Rio de Janeiro: Editora Campus.

PFEFFER, Jeffrey ; SUTTON, Robert I. **Knowing "what" to do is not enough: turning knowledge into action**. Califórnia Management Review, v. 42, n.1, Fall, 1999, p. 83-108.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial: Atuação do Pedagogo na Empresa**, 4ed. RJ: wak, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WENGER, E; McDERMOTT, R.A; SNYDER, W. , **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**. Harvard Business Review Press, 2013.