

Livro VI

Comunidades de Prática e Tutoria de Fóruns Virtuais

Material de Apoio à Formação

Livro VI

Comunidades de Prática e Tutoria de Fóruns Virtuais

Materials de Apoio à Formação



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de
Planeamiento de la Educación
Sede Regional Buenos Aires



República de Angola
Ministério da Educação

Comunidades de Prática e Tutoria de Fóruns Virtuais. Materiais de Apoio à Formação

Editor: Souto Simão, Marcelo

Autores: JABIF, Liliana; BLANCO, Rafael; SOUTO SIMÃO, Marcelo y ARCAS, Paulo Henrique

Edição e diagramação: Cianciolo, María Laura

Comunidades de Prática e Tutoria de Fóruns Virtuais. : materiais de Apoio à Formação. / Liliana Jabif Gonda ... [et.al.] ; con prólogo de Margarita Poggi. -

1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IPE-UNesco, 2014.
E-Book.

Traducido por: Diogo Souto Simoes
ISBN 978-987-1875-30-6

1. Formación Docente. 2. Educación a Distancia . I. Jabif Gonda, Liliana II. Poggi, Margarita, prolog. III. Souto Simoes, Diogo, trad. CDD 371.1

Esta publicação foi elaborada no marco do Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério de Educação da República de Angola e o Instituto Internacional de Planejamento da Educação – IPE/UNESCO Buenos Aires. Os autores são responsáveis pela escolha e pela apresentação dos fatos contidos nesta publicação e pelas opiniões aqui expressas, que não necessariamente são as do IPE-UNESCO ou do Ministério de Educação da República de Angola e não comprometem estas organizações. As designações empregadas e a apresentação do material não implicam a expressão de qualquer opinião que seja, por parte do IPE-UNESCO ou do Ministério de Educação da República de Angola, no que diz respeito ao status legal de qualquer país, território, cidade ou área, ou de suas autoridades, fronteiras ou limites. Distribuição gratuita. Venda proibida.



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de
Planeamiento de la Educación
Sede Regional Buenos Aires



República de Angola
Ministério da Educação

Prefácio

Esta publicação –*Comunidades de Prática e Tutoria de Fóruns Virtuais: Materiais de Apoio à Formação*– é resultado do processo de reflexão e aprendizagem que viemos realizando ao longo dos últimos anos no IIPE-UNESCO Buenos Aires sobre os usos das tecnologias de informação e comunicação para a melhoria contínua da qualidade, que supõe o envolvimento de um conjunto de atores chave nos sistemas educativos. Buscamos sistematizar aqui a experiência acumulada por nossas equipes em distintas iniciativas e projetos, entre as quais se destaca uma frutífera cooperação com o Ministério da Educação da República de Angola. Particularmente, reúne materiais usados na formação de tutores de comunidades de prática, desenvolvida no campus do IIPE Virtual, na qual colaboraram, além dos autores desta publicação, María Teresa Lugo, Natalia Fernández Laya e Fernando Salvatierra.

A constituição de Comunidades de Prática entre profissionais que compartilham uma função específica dentro de um sistema educativo –como é o caso dos inspetores em Angola– aponta para a consolidação de uma plataforma de intercâmbio e apoio permanente entre pares, oferecendo-se como pilar de uma estratégia mais ampla de desenvolvimento profissional contínuo. As tecnologias de informação e comunicação favorecem uma via de comunicação horizontal e transparente propensa ao desenvolvimento da autonomia profissional e do trabalho colaborativo. Ao estar conectados –de maneira sincrônica ou não– com colegas de distintas localidades geográficas, os membros de uma Comunidade de Prática apoiada em uma plataforma on line encontram a oportunidade para por em perspectiva suas próprias práticas e, de maneira colaborativa, aprender a partir delas.

O surgimento e a consolidação de uma comunidade com estas características não é um processo espontâneo, mas sim um processo que requer de cuidado e um dinâmico planejamento. Deve inserir-se em uma política de desenvolvimento profissional contínuo e levar em consideração as necessidades dos profissionais que constituirão dita rede.

Sobretudo, em suas etapas iniciais, trata-se de um processo que exige coordenação e liderança. Paradoxalmente, trata-se de uma assimetria e verticalidade inicial cujo objetivo não é outro que formar para o trabalho colaborativo e horizontal com o fortalecimento progressivo de relações mais simétricas. Daí a importância da função de tutores e tutoras e dos “fóruns” como ferramentas chave na criação de tais comunidades. Este material visa apoiar o processo de formação destes tutores e tutoras.

A partir do caminho percorrido, buscamos neste material, oferecer algumas orientações práticas que se encontram sustentadas em alguns princípios conceituais que também se sistematizam na publicação. Está destinada, especialmente, àqueles colegas que desejam enfrentar o desafio de constituir novas Comunidades de Prática. Apoiar-se tanto no

desenvolvimento de experiências internacionais –algumas delas promovidas pela UNESCO ou por este Instituto– como nacionais.

Cabe esclarecer que não se trata de um “manual” ou “roteiro”, mas simplesmente um apoio para percorrer o complexo caminho que implica promover a cultura da colaboração entre profissionais, os quais estão muitas vezes acostumados a trabalhar isolada e individualmente.

De fato, como acontece com toda sistematização, adquire-se certa lógica característica de processos que não possuem uma sequência linear. Tampouco se espera que em novas Comunidades de Prática –que por definição exigem clareza nos propósitos e estratégias claramente planejadas com alta sensibilidade a cada contexto de implementação– se reproduzam os processos que aqui se apresentam. Ao contrário, esperamos fomentar o intercâmbio de experiências entre aqueles que têm tentado percorrer caminhos semelhantes ao nosso e promover processos de ação, reflexão e sistematização que contribuam ao enriquecimento destes espaços com alto potencial para fortalecer o desempenho profissional de atores chave em toda política educativa. E, neste sentido, deixamos o convite para construir novos saberes sobre esta temática.

Margarita Poggi

Diretora

IIPE-UNESCO Buenos Aires

Índice

PREFÁCIO	3
APRESENTAÇÃO	6
I. AS COMUNIDADES DE PRÁTICA	7
I.1. Para que pode ser útil criar uma Comunidade de Prática?	10
I.2. As características das Comunidades de Prática efetivas	11
I.3. Etapas na formação de uma Comunidade de Prática	12
I.3.1. Fase de desenho	12
I.3.2. Fase de motivação	16
I.3.3. Fase desenvolvimento	17
I.3.4. Fase de evolução	18
I.4. Alguns exemplos de Comunidades de Prática	18
Atividades para a reflexão ..	20
II. AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA	24
II.1. Ferramentas para gerenciar Comunidades de Práticas	24
II.2. O Fórum	25
Atividades para a reflexão	26
III. O TUTOR DOS FÓRUNS VIRTUAIS	27
III.1. As funções do tutor virtual	27
III.2. As situações enfrentadas pelo tutor de fóruns virtuais e as habilidades de comunicação requeridas	29
III.2.1. Saber perguntar para dinamizar o debate	29
III.2.2. Saber argumentar e saber fomentar a argumentação para construir conhecimento	30
III.2.3. Saber incentivar a participação	31
III.2.4. Saber lidar com momentos de baixa participação (o silêncio)	34
III.2.5. Saber finalizar um fórum	34
III.3. Outras intervenções do tutor	36
Atividades para a reflexão	39
IV.- CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
BIBLIOGRAFIA	47

Índice de Quadros

Quadro 1. Componentes da Fase de Desenho	14
Quadro 2. Exemplo de Plano de Ação	15
Quadro 3. Atividades para motivar	16
Quadro 4. Objetivos e atividades para o desenvolvimento da CdP	17
Quadro 5. Funções do Tutor Virtual	28
Quadro 6. Tipos de situações e capacidades do Tutor	36

Apresentação

Um dos grandes desafios das organizações complexas, como um Ministério da Educação, é o de gerenciar conhecimento útil para desenvolver as habilidades de seus atores, a fim de atingir seus objetivos institucionais.

O desenvolvimento da competência profissional –requisito para o desenvolvimento institucional sustentável– é alcançado por uma complexa combinação de saberes, experiência e valores que são colocados em ação para resolver situações. Portanto, a constante incorporação de novas experiências e informação que os membros de uma organização vão gerando através do trabalho colaborativo e a comunicação se constituíram em estratégias chave para criar e difundir conhecimentos e desenvolver capacidades e competências. As tecnologias da informação e comunicação (TIC) constituem atualmente potentes ferramentas de promoção e apoio deste processo de aprendizagem institucional.

Este material visa contribuir para o fortalecimento das capacidades das equipes de trabalho que compõem Comunidades de Prática (CdP) e oferece algumas recomendações sobre como facilitar seu funcionamento no marco de projetos de formação.

Tem como objetivo fundamental proporcionar aos tutores de CdP um material prático para ajudá-los a desenvolver as habilidades e competências que lhes facilitará o exercício de seu papel. Para sua elaboração, foi consultada bibliografia de referência, mas também nos apoiamos em nossa experiência, recolhida em diversos processos de intervenção em Comunidades de Prática.

O **capítulo 1** apresenta o marco conceitual sobre o qual se desenvolvem as atividades a serem realizadas pelos participantes. O primeiro parágrafo refere-se ao conceito de comunidade de prática, as características que apresentam as CdP que atingiram seus objetivos de forma efetiva, analisa as etapas na formação de uma CdP e apresenta exemplos de como algumas delas se desenvolveram na prática.

O **capítulo 2** trata das ferramentas utilizadas para gerenciar as Comunidades de Prática e destaca especialmente o fórum como ferramenta de discussão e aprendizagem colaborativa.

O **capítulo 3** desenvolve as habilidades que os tutores põem em ação para monitorar uma CdP. Neste capítulo são exploradas situações que os tutores vivenciam com os participantes das CdP, como devem atuar para estimular a participação, que saberes devem dominar e quais capacidades devem desenvolver para alcançar o funcionamento da CdP.

Ao final de cada capítulo, apresenta-se um conjunto de Atividades para a Reflexão, nas quais são retomados os conteúdos abordados com o intuito de aprofundar sua compreensão e promover o desenvolvimento das competências dos tutores para a gestão das CdP.

I. As Comunidades de Prática

Existem muitas definições de Comunidades de Prática. Baseando-nos em Wenger (1998), um dos autores que cunhou o termo e realizou vários estudos sobre o tema, podemos afirmar que uma CdP se refere a:

Grupos de pessoas que se reúnem em espaços virtuais e/ou presenciais a fim de compartilhar ideias, encontrar soluções e inovar, unindo seus esforços para o desenvolvimento contínuo de uma área de conhecimento especializado. As pessoas colaboram e aprendem umas com as outras, cara a cara e/ou de forma virtual, e se mantêm unidas por um objetivo comum e o desejo de compartilhar experiências, conhecimentos e melhores práticas dentro de um tema ou disciplina.

Algumas das premissas que sustentam a aprendizagem nas comunidades de prática se relacionam a estes postulados:

- O ser humano é um sujeito social que mantém relações com outras pessoas e contextos, conformando grupos ou comunidades. Ao conformar uma comunidade, os membros que a constituem compartilham algo em comum e interagem entre si em um espaço físico ou recorrendo aos meios virtuais e estão comprometidos com a comunidade através da participação regular, mostrando reciprocidade e confiança nas pessoas que a constituem (Garber , 2004).
- Na conformação das comunidades e em sua interação com os outros, as pessoas aprendem. Seguindo os postulados de Vygotsky (1978) sobre a aprendizagem como um processo social, nas comunidades de prática, a socialização e a construção cooperativa de aprendizagem se desenvolvem em torno de uma prática comum que leva os seus membros a compreenderem o sentido da comunidade e os objetivos que esta persegue, assim como a desenvolverem certas rotinas que determinam sua identidade, o que os leva a comprometer-se, consolidar-se e evoluir ao longo do tempo.

Neste sentido, para que a CdP possa funcionar ativamente e se desenvolver, a experiência e os estudos, como os de Galvis e Leal (2008), apontam para uma série de fatores que são fundamentais e que sintetizamos a seguir:

- a) O compromisso e a responsabilidade dos indivíduos que se comprometeram com determinadas ações em função de certos objetivos comuns.

- b) A participação contínua dos membros a fim de facilitar o intercâmbio de conhecimentos e experiências sobre um tema determinado através de diferentes estratégias de comunicação.
- c) Um repertório compartilhado de rotinas, palavras, instrumentos, formas de fazer, histórias, símbolos, ações ou conceitos que a comunidade elaborou ou adotou ao longo de sua existência e que são compreendidos por seus membros.

Vejamos as ideias que, a partir do conhecimento e experiência, apresenta-nos um especialista na coordenação de Comunidades de Prática.

ENTREVISTA COM RENATO OPERTTI. Coordenador da Comunidade de Aprendizagem¹ para Desenvolvimento Curricular. Escritório Internacional da Educação da UNESCO.

Qual foi a sua experiência como coordenador de uma Comunidade de Aprendizagem?

O Bureau Internacional de Educação (IBE) é o instituto da UNESCO especializado em temas curriculares e relacionados no marco de uma perspectiva comparada em educação e tem como objetivo contribuir para a consecução de uma educação de qualidade para todas e todos.

Entre outras estratégias para alcançar tal objetivo, o IBE estabeleceu a Comunidade de Aprendizagem em desenvolvimento curricular em 2005, juntamente com especialistas curriculares de diversas regiões do mundo, a fim de promover e facilitar a produção, o intercâmbio e a disseminação de conhecimentos sobre tendências, visões, estratégias, pesquisas e práticas curriculares, principalmente vinculados aos temas de educação básica e formação docente. Trata-se de múltiplos espaços inter-regionais, regionais e nacionais nos quais são abordados vários temas relacionados aos processos de mudança e desenvolvimento curricular através de atividades presenciais e on-line, convocando a diversidade de instituições e atores e promovendo a cooperação Sul-Sul e Sul-Sul-Norte.

Por exemplo, os altos níveis de cooperação verificados permitiram a criação de produtos inter-regionais de qualidade reconhecida como a Caixa de Ferramentas Curriculares de aplicação universal e o Diploma em Desenho e Desenvolvimento curricular implementado atualmente na África e América Latina, assim como a preparação, implementação e acompanhamento da 48ª reunião da Conferência Internacional de Educação "Educação Inclusiva: o caminho para o futuro". Em dezembro de 2012, a Comunidade de Aprendizagem convocou 1603 educadores de várias regiões do mundo e de 139 países.

Em suma, o desenvolvimento da Comunidade de Aprendizagem tem sido uma experiência gratificante para produzir e compartilhar conhecimentos sem fronteiras nacionais, sem tabus temáticos, superando em certa medida barreiras linguísticas e reunindo pessoas das mais

¹ Neste caso, o termo Comunidade de Aprendizagem é utilizado com o mesmo sentido de Comunidade de Prática.

diversas abordagens, estilos e agendas. Além disso, tem permitido comprovar que é possível construir na diversidade.

Quais seriam, a partir de sua experiência, as condições de "sucesso" de uma Comunidade de Aprendizagem?

Uma Comunidade de Aprendizagem é uma estratégia muito útil quando são alcançadas pelo menos quatro condições: a primeira é que o tema deve ser altamente motivador e deve convocar as pessoas a participar. A segunda refere-se à existência de uma liderança e uma massa crítica que permitam que a Comunidade de Prática seja constituída e implementada. A terceira tem a ver com uma agenda que oriente e incentive o desenvolvimento da CdP para acrescentar valor agregado aos conhecimentos que os participantes já possuem. E a quarta tem a ver com as possibilidades de produzir e divulgar os conhecimentos através de um intercâmbio aberto e plural entre os membros que permita desenvolver ainda mais suas competências.

Por outro lado, eu gostaria de enfatizar que é extremamente importante que haja um estímulo constante e uma busca permanente de formas de gerar o intercâmbio horizontal entre colegas. Uma Comunidade de Aprendizagem requer sentido de identidade e de pertencimento, assim como de um compromisso sustentável ao longo do tempo.

A partir da sua experiência sobre a coordenação de uma Comunidade de Aprendizagem, quais são os aspectos CRÍTICOS? Ou seja, sobre quais aspectos deveria ser posta mais atenção? Por quê?

Acho que os principais pontos de estrangulamento têm a ver essencialmente com: a capacidade efetiva de manter viva a Comunidade de Aprendizagem, de comprometer seus membros com a participação, de que haja uma ida e volta permanente entre animadores e membros.

É necessário prestar mais atenção aos recursos humanos e materiais requeridos para que a Comunidade de Aprendizagem seja atrativa e convocadora para seus membros, não só para que sejam leitores de documentos e informação, mas para que também gerem ideias e propostas.

Coordenar uma Comunidade de Aprendizagem requer uma alta dedicação e contar com ferramentas que a internet nos proporciona para facilitar a produção, o intercâmbio e a disseminação de informação. Em suma, esta implica um processo de construção coletiva que nunca para.

Em resumo:

O objetivo de participar deste "novo espaço" chamado Comunidade de Prática (CdP) é uma autêntica necessidade de aprender com os outros membros em um ambiente de aprendizagem que se baseia no intercâmbio de informações – de modo sincrônico ou assíncrono. Os encontros podem ser regulares ou não, em espaços fixos com “agenda” prévia ou não, virtuais ou presenciais (Terra, 2003).

O surgimento de Comunidades de Prática, como solução pouco formalizada de trabalho e aprendizagem colaborativa, funcionando em rede com comunidades integradas em outras organizações, procura encontrar soluções e compartilhar práticas organizacionais, levando em conta a melhoria contínua de processos e produtos, constituindo-se como espaços de aprendizagem, graças aos intercâmbios intensivos de informação e conhecimentos.

A oferta de ambientes de aprendizagem confiáveis, a oportunidade de colocar em contato pessoas com interesses comuns e apresentar desafios com motivações similares podem ser um dos atrativos dessas comunidades, que valorizam a participação e iniciativa.

As atividades para a reflexão 1 e 2, apresentadas no final deste capítulo, buscam relacionar o conhecimento prévio dos participantes acerca das Comunidades de Prática, dos cursos à distância, dos fóruns, dos chats, etc., com o conhecimento teórico e prático de especialistas sobre as Comunidades de Prática.

I.1. Para que pode ser útil criar uma Comunidade de Prática?

A Unidade de gestão de conhecimento do Centro Regional do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) para a América Latina e o Caribe elaborou um Guia de Comunidades de Prática que apresenta os propósitos de uma CdP. Veremos, a seguir, alguns dos motivos que levam à criação de uma CdP:

- **A formação continuada.** Os membros de uma comunidade podem reunir-se em torno de uma CdP para expor novidades, notícias e opiniões sobre o que ocorre em sua área de formação ou trabalho. Eles podem intercambiar conhecimentos teóricos, metodológicos e práticos para o benefício de experiências e áreas de especialização dos membros do grupo.
- **Estabelecimento de alianças.** As CdP são veículos que facilitam os fluxos do conhecimento e reforçam os laços entre os(as) integrantes de uma comunidade profissional, incentivando-os a empreender projetos em colaboração, articulando iniciativas e coordenando esforços entre os atores.
- **Geração de novo conhecimento.** Uma CdP é também um espaço que retroalimenta e constrói novo conhecimento fruto da discussão e da reflexão. A participação em uma CdP

facilita a implementação de projetos e programas que requerem processos de captura, análise, intercâmbio e transferência de conhecimento.

De acordo com a definição de CdP apresentada acima – seus membros compartilham o conhecimento gerando novas formas de resolver problemas e intercambiam informação – alguns destes grupos poderiam constituir uma CdP:

- Uma banda de músicos buscando novas formas de expressão.
- Um grupo de participantes discutindo o plano de estudos de seu curso.
- Um grupo de cirurgiões discutindo novas técnicas cirúrgicas.

As **atividades para a reflexão 3 e 4**, apresentadas no final deste capítulo, permitem que os participantes reflitam sobre a razão de ser, os propósitos e os objetivos de uma Comunidade de Prática.

I.2. As características das Comunidades de Prática efetivas

Chamamos de efetivas as Comunidades de Prática que conseguem sustentar-se ao longo do tempo mantendo altos níveis de participação. Para McDermott (2001), algumas CdP os alcançam porque, de alguma forma, apresentam algumas das seguintes características:

- **Criam um sentido de pertencimento nos membros da comunidade.** Alguns aspectos-chave são: definir o propósito e os resultados esperados e adotar de maneira consensual um tema comum sobre o qual intercambiar ideias. O êxito de uma CdP depende, em grande medida, da diversidade de pontos de vista, opiniões e contribuições em relação ao tema em debate e, ao mesmo tempo, dos consensos alcançados.
- **Geram atitudes positivas entre os participantes.** Isso implica promover o desejo de aprender dos outros e com os outros e uma atitude positiva em relação ao trabalho coletivo e ao desenvolvimento das capacidades e/ou destrezas que possam contribuir para o coletivo.
- **Constroem redes de confiança.** Fomentar laços de reciprocidade e de colaboração para produzir uma comunicação mais efetiva e horizontal. A empatia gerada por eles ao se verem frente a desafios comuns fortalece um ambiente que privilegia mais a cooperação que a competição. Este aspecto relacional é um dos elementos que os autores ou facilitadores da CdP podem desenvolver através da implementação prática de determinadas ferramentas e atividades.
- **Estabelecem mecanismos de comunicação.** Relaciona-se com os mecanismos de comunicação e a estrutura organizacional que terá a CdP. Em uma comunidade interagem

pessoas, processos e tecnologias, uma vez que esta pode ser virtual, presencial ou combinar estas duas formas de comunicação, sendo que as ferramentas mudam de acordo com a estrutura que seja definida. Por exemplo, para a comunicação virtual são usadas plataformas, e-mails, videoconferências, fóruns, etc.

- **Têm um coordenador/facilitador/tutor competente.** Para gerar a interação, o convite a participar, organizar as regras do jogo e as formas que ajudem a circulação do conhecimento, é necessário contar com uma equipe facilitadora responsável que ponha em prática suas capacidades. O papel de facilitação é, portanto, um elemento importante para o êxito de uma CdP.

A **atividade para a reflexão 5**, apresentada no final deste capítulo, tem como objetivo possibilitar ao participante uma maior compreensão acerca do sentido da Comunidade de Prática na qual deverá atuar como tutor.

I.3 Etapas na formação de uma Comunidade de Prática

De acordo com as diferentes experiências estudadas (World Health Organization, 2009) na formação de uma CdP, aparecem algumas fases bem distintas: desenho, motivação, desenvolvimento e evolução.

I.3.1. Fase de desenho

Nesta fase se definem:

1. Título da Comunidade de Prática

2. Objetivo(s)

O principal objetivo da criação de uma CdP é ajudar os membros da comunidade a compartilhar entre si conhecimentos e experiências. No entanto, os objetivos de uma CdP também podem estar dirigidos à resolução de problemas, geração de ideias, distribuição de conhecimento entre entidades, desenvolvimento de boas práticas, entre outros.

3. Resultados esperados

Os resultados esperados de uma CdP estão intimamente ligados aos seus objetivos. Contudo, é útil ter claras as realizações ou produtos que se espera que a CdP desenvolva, pois é a partir deles que se pode avaliar se os objetivos estão sendo alcançados e planejar ações que ajudem a alcançá-los.

4. Membros: papéis e responsabilidades

É importante identificar os membros e, especialmente, a pessoa que será o "ativador" da CdP, embora possa ser mais de uma pessoa que assuma o papel de tutor, também chamado de facilitador ou moderador. Este desempenha um papel vital para impulsionar a participação na comunidade por meio de informação, discussões, exposição de problemas e identificação de novos temas relacionados que podem ajudar a comunidade a evoluir e a crescer.

5. Meios e ferramentas de comunicação

As CdP podem ser virtuais ou presenciais. No caso das virtuais, é necessário definir quais serão os meios de comunicação e que tipo de ferramentas serão utilizadas como meio de comunicação (fóruns , chats, etc.)

6. O plano de monitoramento e acompanhamento

Este plano é importante para identificar se os objetivos e propósitos da Comunidade de Prática estão sendo alcançados. É importante planejar quais são os instrumentos e ferramentas que serão utilizados para avaliar as atividades desenvolvidas e verificar se eles estão alcançando os resultados esperados. Estes instrumentos e ferramentas também servirão para identificar os problemas e dificuldades que impedem o desenvolvimento da Comunidade de Prática, possibilitando que os tutores e responsáveis planejem ações para enfrentá-los.

Entretanto, o plano de monitoramento e acompanhamento não serve apenas para identificar os problemas e corrigir os erros, mas também para retroalimentar a Comunidade de Prática, melhorando as estratégias utilizadas e a condução da mesma, permitindo aos moderadores ou facilitadores impulsionar a participação, gerar novas formas de discussão e pensar outras formas de interação entre os participantes.

7. O plano de ação

Inclui os propósitos e resultados da CdP, os atores centrais, as metas, as atividades e os responsáveis, assim como os indicadores que permitem monitorar a CdP e dar sequência às ações da mesma.

No quadro a seguir são apresentadas algumas das perguntas que poderão ajudar a orientar a etapa de desenho de uma CdP:

Quadro 1. Componentes da Fase de Desenho

Selecionar o nome	<p>É um nome que representa o que somos e o que fazemos?</p> <p>O nome é suficientemente claro e específico?</p> <p>É útil ter um logotipo, uma imagem ou algo que nos identifique?</p>
Identificar e definir objetivos e propósitos	<p>Quais são os propósitos de criar esta CdP?</p> <p>A criação da CdP responde a uma necessidade? De quem?</p> <p>Existem promotores iniciais?</p> <p>A CdP é a melhor estratégia para responder às necessidades atuais de intercâmbio, geração e uso de conhecimento em seu contexto?</p>
Definir resultados	<p>Quais são os resultados esperados da CdP durante os próximos 6 meses?</p> <p>Estes são viáveis e factíveis?</p>
Identificar membros e responsabilidades	<p>Quem são as pessoas que contam com um amplo conhecimento sobre o tema da CdP?</p> <p>Quem tem interesse em participar da CdP?</p> <p>Quem será ou serão os tutores?</p> <p>Que funções devem cumprir?</p>
Identificar os meios e as ferramentas de comunicação	<p>Qual é a estratégia de comunicação (presencial/virtual) mais viável?</p> <p>Os membros da CdP têm acesso à internet com facilidade?</p> <p>O que requeremos para mobilizar a CdP virtual?</p>
Indicadores para monitoramento e acompanhamento da CdP	<p>Os indicadores podem ser quantitativos e qualitativos. Os quantitativos são mais técnicos e podem ser obtidos através de relatórios sobre o acesso à Comunidade de Prática, o tempo que os participantes estão conectados, as respostas ou participações realizadas, etc.</p> <p>Os qualitativos dependem dos tutores ou moderadores, pois se relacionam com a qualidade das participações ou respostas dos participantes nos espaços de trabalho (atividades, fóruns, etc.).</p>

O desenho de uma CdP pode ser sistematizado em um Plano de Ação que poderá ser organizado a partir das respostas dadas aos seguintes itens:

1. Qual é o nome da CdP?
2. Quais são os propósitos/objetivos, a razão de ser da CdP?
3. Que resultados se espera que sejam alcançados no curto, médio e longo prazo?
4. Quais são os destinatários ou atores centrais?
5. Quem são os tutores?
6. Que tipo de estratégias de comunicação utilizará a CdP?

7. Quais serão os indicadores que permitirão monitorar a CdP e prosseguir com as ações da mesma?

A seguir apresenta-se um quadro sinóptico elaborado a partir da experiência de formação de tutores para atuar na Comunidade Angolana de Prática Inspetiva. A ideia de criar esta CdP surgiu a partir do Projeto para a Revitalização da Inspeção da Educação em Angola², desenvolvido entre os anos de 2009 e 2011 no marco do Acordo de Cooperação entre o Instituto Internacional de Planejamento da Educação da UNESCO e o Ministério de Educação de Angola. A criação de uma Comunidade de Prática nesse contexto se definiu como uma estratégia de apoio à formação contínua em serviço dos inspetores da educação, mediante a promoção de espaços de intercâmbio e o aperfeiçoamento da prática inspetiva.

No quadro a seguir se utilizam dados desta experiência para exemplificar, sinteticamente, os itens 1 a 6 apresentados anteriormente. Esta informação é útil para a definição de planos de ação e seus respectivos sistemas de monitoramento.

Quadro 2. Exemplo de Plano de Ação

Nome	Comunidade Angolana de Prática Inspetiva/Virtual. O que fazemos hoje no Ciclo da Inspeção.
Objetivos e propósitos	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar um espaço de interação, intercâmbio de experiências e aperfeiçoamento da metodologia de trabalho aplicada ao ciclo da inspeção.• Levantar as necessidades, problemas e soluções para o trabalho dos inspetores nas escolas
Definir resultados	<ul style="list-style-type: none">• No período de seis meses deverá ser construído um levantamento dos pontos fortes e fracos do Ciclo de Inspeção• No médio prazo, espera-se que os inspetores consigam intercambiar resposta e soluções frente às dificuldades que surgem durante o trabalho cotidiano com as escolas e os órgãos centrais
Identificar os membros e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• 12 formadores e formadores assistentes atuarão como moderadores• 85 inspetores estarão participando• As equipes do IIPE operarão em um primeiro momento como supervisores
Meios e estratégia de comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Priorizar-se-á a ferramenta assíncrona de "Fórum de discussão"• Para isso, requer que se possua conexão com a internet de forma regular, embora não necessariamente permanente• Implica possuir algum tipo de conexão, como PC ou telefone inteligente.
Monitoramento e avaliação	<ul style="list-style-type: none">• Verificar-se-á o número de acessos à CdP, o número de respostas e de participação nos fóruns.• Avaliar-se-á a qualidade das participações e respostas dadas nos

² Para saber mais sobre o Projeto para a Revitalização da Inspeção da Educação em Angola acesse o seguinte endereço eletrônico: <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/anterior/?q=asistencia/ANGOLA>

	fóruns, levando-se em conta: a correção das ideias apresentadas, a capacidade de fazer contribuições que estimulem o debate e a capacidade de propor temas e discussões que permitam aos participantes refletirem sobre sua prática profissional.
--	---

As atividades para a reflexão 6 a 9, apresentadas no final deste capítulo, visam refletir e exercitar os conteúdos da Fase de Desenho de uma CdP.

I.3.2. Fase de motivação

Durante esta etapa, deve-se convocar e mobilizar os membros através de atividades e reflexões em grupo. Indagam-se os conhecimentos que os membros têm sobre o tema e se reforçam aqueles que se considera necessário reforçar ou esclarecer. Portanto, o objetivo é promover e intercambiar conhecimento, alcançando níveis mais altos de inter-relação e de compartilhamento de informação.

É uma fase em que há uma forte influência dos tutores para que as pessoas da CdP se conheçam, compartilhem informações e se inicie um processo de identificação com o grupo. Nesta fase, deve-se insistir e apresentar com clareza o valor agregado de se pertencer à CdP, explicar o significado concreto de: "muitas cabeças pensam melhor que uma" e "o todo é mais que a soma de suas partes". Para tanto, utilizam-se múltiplos meios de comunicação (virtual e presencial no caso de serem organizados encontros ou reuniões) e os tutores propõem as primeiras atividades a serem realizadas pelos seus membros.

A seguir, são sugeridas algumas atividades que podem ser realizadas nesta fase:

Quadro 3. Atividades para motivar

OBJETIVO	ATIVIDADES
Convocar e mobilizar os membros	<ul style="list-style-type: none"> • Propor dinâmicas ou exercícios para facilitar a inter-relação entre os membros por meio de "jogos" que lhes permitam saber mais uns sobre os outros • Apresentar ideias sobre os benefícios da aprendizagem colaborativa através de uma CdP. • Fazer perguntas para investigar que conhecimentos os membros têm de alguns dos elementos que conformam o Plano de Ação (por exemplo, os objetivos da CdP, sua forma de funcionamento, etc.). • Fornecer material ou leituras para esclarecer dúvidas

A **atividade para a reflexão 10**, apresentada no final deste capítulo, tem como objetivo propor atividades para mobilizar e motivar os participantes da CdP.

I.3.3. Fase de desenvolvimento

O objetivo desta etapa é implementar as atividades e alcançar os produtos e metas propostos na Comunidade de acordo com o plano de ação. A maior conquista dessa fase é fortalecer a geração e divulgação de conhecimento entre todos. Para isso são realizadas reuniões de intercâmbio, virtuais e/ou presenciais, a fim de compartilhar essa informação.

O quadro a seguir apresenta algumas atividades que podem ser realizadas nesta etapa.

Quadro 4. Objetivos e atividades para o desenvolvimento da CdP

OBJETIVO	ATIVIDADES
Promover e intercambiar conhecimento	<ul style="list-style-type: none">• Propor perguntas disparadoras para a discussão que "problematizem" o tema e promovam o intercâmbio de conhecimento.• Fazer resumos sobre as diferentes propostas para conseguir a partilha da informação obtida.• Apresentar casos e situações para facilitar a reflexão e o intercâmbio de ideias e opiniões• Apresentar material em forma de documento, fotos, videos, para que os membros proponham sugestões, apresentem estratégias de ação.• Promover os fóruns, no caso das comunidades virtuais.
Divulgar o conhecimento produzido	<ul style="list-style-type: none">• Comunicar o conhecimento gerado (sugestões de ação, estratégias, propostas de melhoria) a quem se considere necessário (autoridades, outras CdP, comunidade, etc.)

As CdP intercambiam os avanços que vão conseguindo em suas ações através do relato de boas práticas e de ações bem sucedidas. Muitas vezes, estas são ilustradas com fotografias ou com gravações de vídeo que rapidamente são incorporados a sites da *Web*, como o *YouTube*.

Como exemplo, podemos citar a Comunidade de Prática de Gestão de Riscos de Desastres do PNUD na América Latina, onde, através de reuniões presenciais e/ou virtuais, seus integrantes ouvem os relatos vividos por colegas que são protagonistas no atendimento de emergências, gerando empatia para ouvir e ser ouvido entre pessoas que compartilham a dimensão técnica e humana de seu trabalho.

A **atividade para a reflexão 11**, apresentada no final deste capítulo, tem como propósito que os participantes desenvolvam propostas de atividades para promover, intercambiar e divulgar o conhecimento acerca do tema da CdP.

I.3.4. Fase de evolução

Nesta fase, a CdP desenvolve novas formas e novas perspectivas sobre os temas abordados e se converte em referente do tema. Aparecem maiores desafios e problemas produzidos, por exemplo, pela estagnação de algumas ações ou pela perda de interesse de alguns participantes. Assim, pode acontecer que alguns membros comecem a não entender a utilidade de participar da CdP, o que leva ao questionamento de se não se deve avançar para novos desafios e propor outras metas de maior alcance.

O processo de transformação, crescimento e identificação de novos desafios pode produzir a necessidade de se elaborar um novo plano de ação. Este exercício conjunto deveria ser levado a cabo a partir da avaliação dos resultados obtidos pela CdP, das aprendizagens alcançadas e das necessidades que os participantes manifestaram durante as fases anteriores.

A **atividade para a reflexão 12**, apresentada no final deste capítulo, tem como objetivo refletir sobre como evolui uma CdP.

I.4. Alguns exemplos de Comunidades de Prática

Cresce cada vez mais a existência de Comunidades de Prática em todo o mundo. Embora o fenômeno tenha vários anos de estudo nos EUA, Austrália e Canadá³, vem se expandindo de maneira acelerada nos países da Europa e da América do Sul. Na Colômbia, por exemplo, o Grupo de estudo sobre comunidades virtuais⁴ realiza pesquisas sobre o funcionamento de várias CdP nas áreas da saúde e da educação. Os trabalhos demonstram que a experiência sobre as CdP é muito diversificada. Em alguns casos, serviram para gerar alianças; para explicitar e expandir o conhecimento. Em outros os resultados foram mais baixos e a comunidade não mostrou o dinamismo esperado. Isso depende em grande medida daqueles que a integram, qual a atitude mostrada, quais são os temas e interesse deles, qual é a atitude da liderança diante da participação, quão capaz é a coordenação para disparar o entusiasmo e manter a vivacidade. Nos casos de CdP virtuais, um dos fatores-chave é o fácil acesso à internet pelos membros.

³ Centre d'expertise en communautés de pratique. Disponível em: <http://www.expertise-sante.com/communaute-de-pratique.htm>

⁴ Ver: <http://tutorvirtual.utp.edu.co/comunidadtutores/>

Várias CdP foram criadas para diferentes fins. Por exemplo, a *Comarca Bilbao*⁵ é um exemplo de comunidade de prática profissional. Outro exemplo é a *Idea CopPlatform*⁶ criada como uma rede de comunidades profissionais das administrações públicas locais do Reino Unido. Nelas, as pessoas que trabalham nas administrações locais utilizam a Web 2.0 para compartilhar recursos e conhecimentos. Os benefícios são muitos: economiza-se tempo, todos os profissionais estão atualizados sobre os progressos ou novos projetos que funcionam, evita-se a duplicação de trabalho e também criam-se redes de relações informais.

Outro exemplo é a plataforma *Comunidade de Prática em Desenvolvimento Curricular*⁷ organizada por especialistas curriculares dos países membros para discutir e aplicar questões relacionadas a mudanças curriculares a fim de implementar as metas da Educação para Todos (EPT). Foi criada em Julho de 2005 pelo International Bureau of Education (IBE) da UNESCO juntamente com especialistas curriculares de diferentes regiões do mundo como um espaço para compartilhar visões, abordagens, experiências e resultados de pesquisas e estudos analíticos sobre as mudanças curriculares entre os membros dos países. Também teve como objetivo empreender programas e projetos relacionados à construção institucional de capacidades.

*Teamworks*⁸ é a plataforma corporativa de colaboração e intercâmbio desenvolvida pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) para todo o sistema das Nações Unidas. Foi lançada no início de 2010 e, até o momento, conta com 12.000 usuários. Um dos propósitos da *Teamworks* é proporcionar espaços de comunidades de prática interagenciais e com parceiros externos para a implementação de projetos, discussões temáticas, consultas, etc. As CdP Regionais do PNUD puseram em prática uma variedade de estratégias virtuais para promover o intercâmbio de experiências e práticas de desenvolvimento. Foram desenvolvidas Feiras Virtuais de Boas Práticas, concursos de experiências, convite de pessoas externas à organização para dialogar sobre temas de interesse ou encontros por conferências virtuais com diferentes propósitos.

A atividade para a reflexão 13 visa exercitar os conhecimentos desenvolvidos neste capítulo.

⁵ Para saber mais acerca desta comunidade de prática, visite a página: <http://www.euskadinnova.net/es/innovacion-social/noticias/comarca-bilbao-ejemplo-comunidad-practica-profesional-traves-20/5342.aspx>

⁶ Pode-se obter informação acerca desta Comunidade de Prática visitando a página: <https://knowledgehub.local.gov.uk/home>

⁷ Organizada pelo Escritório Internacional de Educação da UNESCO (IBE), a Comunidade de Prática (CdP) pode ser visitada em: <http://www.ibe.unesco.org/es/comunidades/comunidad-de-practica-cop/>

⁸ Pode-se acessar a plataforma *Teamworks* através de: <https://one.unteamworks.org>

ATIVIDADES PARA A REFLEXÃO⁹

1. O relato de Renato Opertti (p. 8) ilustra uma realidade a partir do ponto de vista do coordenador de uma CdP. Agora, gostaríamos de saber a sua opinião, de acordo com sua própria experiência:

- Em que aspectos você concorda com o testemunho?
- Se você não concorda com alguns dos pontos de vista, por favor explique por quê
- O que lhe diz sua experiência? Explícite o papel a partir do qual vai dar a sua opinião

Você pode utilizar este quadro para facilitar a elaboração da resposta.

Aspectos com os quais concordo	Aspectos com os quais não concordo	Minha própria experiência me diz que

2. Levando-se em conta os três fatores-chave para o desenvolvimento de uma CdP (pontos a,b,c do texto *As Comunidades de Prática*), você considera que seria necessário incorporar outros? Quais estariam de acordo com a sua experiência?

3. Como vimos anteriormente, as CdP podem ser criadas com vários propósitos. Agora pedimos que você responda à seguinte pergunta:

De acordo com o lugar que você ocupa na organização em que trabalha (ministério, escola, faculdade, etc.), quais poderiam ser as razões fundamentais para a criação de uma CdP?

4. Lembre-se de alguma Comunidade de Prática da qual você tenha participado e reflita sobre quais foram as razões pelas quais se decidiu criá-la. Identifique pelo menos duas razões pelas quais ela foi criada. Caso não se lembre ou não tenha participado de nenhuma Comunidade de Prática, consulte o site de alguma das CdP citadas neste material.

5. A partir da sua experiência, como você poderia descrever o *sentido* da CdP da qual faz parte?

Para responder a essa pergunta, sugerimos que você o faça através da redação de uma carta a um amigo, contando-lhe quais foram as necessidades que levaram à criação da CdP da qual você participa.

6. Pense que você vai começar a monitorar uma CdP. Neste momento você deve pensar nos primeiros passos que dará e para isso recorre aos documentos que lhe foram entregues no processo de formação de tutores. Você sabe que um bom começo é importante e por isso

⁹As atividades propostas neste material consideram que os participantes conheçam e/ou hajam participado de Comunidades de Prática, cursos à distância, fóruns, chats ou outra atividade que lhes permita refletir acerca da atuação de um tutor ou coordenador de uma CdP.

estuda os elementos que compõem a fase de desenho. Para ajudá-lo a desenvolver esta primeira fase, sugerimos que você pense sobre as ações que deveria implementar a fim de ajudar os participantes a selecionarem o nome da CdP. Para facilitar este passo, oferecemos as seguintes sugestões:

- Elabore uma lista apresentando, de forma sintética, as ações ou passos que desenvolveria para ajudar os participantes a definirem o nome da CdP.
- Para introduzir o tema, você poderia escrever um breve texto apresentando a importância do sentimento de pertença.
- Também poderia fazer uma pergunta que induza e motive os membros a encontrar um nome que representa a CdP .

7. Você vai atuar como tutor de uma CdP. Já participou de um curso de formação e agora é a hora de por em prática suas capacidades. Selecione alguns dos itens sobre esta fase que aparecem no Quadro 3 (p. 16) e, recorrendo à sua experiência, descreva como faria para motivar os participantes a fazerem parte da CdP.

8. Para que todos os membros se motivem e participem da CdP, é importante esclarecer os objetivos e resultados esperados. Como um tutor, pense sobre o que você diria aos membros da CdP a respeito disso. Lembre-se de que não se trata de "impor" sua ideia, mas de levantar a possibilidade de criar uma CdP para a consecução de determinados propósitos e para atender certas necessidades. Para isso, escreva um breve texto explicitando e explicando os objetivos do espaço e relacionando-os com os resultados esperados.

9. Uma vez pensados os diferentes fatores, é o momento de unir os elementos para obter um panorama geral do desenho da CdP. Com base na sua experiência como participante/membro ou tutor de uma CdP, elabore um quadro que sintetize esses fatores de forma clara.

• Sentido, razão de ser da CdP	
• Objetivos	
• Resultados esperados em curto, médio prazo	
• Características dos membros/destinatários	
• Estratégias de comunicação a serem usadas	
• Estratégias para o monitoramento (indicadores de acompanhamento das actividades)	

10. Quando você iniciar a CdP, é possível que nem todos os membros se conheçam ou, se o fazem, é de uma forma muito parcial ou fragmentada (sabem seu nome, trabalho ou local de trabalho, mas não sabem sobre suas vidas, seus interesses, suas preocupações, etc.). Por isso, muitos tutores consideram útil usar algumas estratégias para mobilizar os membros, que podem ser dinâmicas de grupo ou "jogos" que permitam saber mais sobre o outro. Também pode-se estimular os membros explicando, através de um artigo ou página web, os benefícios das CdP. Outra forma pode ser por meio de um vídeo no "You Tube"¹⁰ em que se expliquem as vantagens da aprendizagem social.

Como um tutor, você deverá selecionar duas atividades para **CONVOCAR** e **MOBILIZAR** os membros no início da formação da CdP. Propomos dois exercícios que lhe ajudarão a desenvolver esta fase:

- a) Selecionar uma dinâmica ou jogo que propicie um maior conhecimento entre os membros
- b) Realizar uma pesquisa na internet (pode ser através do "You Tube") e selecionar um vídeo que de maneira divertida explique os benefícios da "aprendizagem social em Comunidades de Prática".

11. Para por em funcionamento a CdP e conseguir o intercâmbio de conhecimentos e experiências pode ser muito útil apresentar fotos, vídeos ou depoimentos que mostrem uma situação, a fim de que eles apresentem suas opiniões ou proponham ações concretas. Sugerimos que você:

- revise as fotos e/ou vídeos que tenham sido coletados durante o exercício de sua profissão
- selecione algo significativo de sua experiência
- proponha, a partir desse material, uma pergunta que poderia ser discutida em um fórum.

12. Na sequência, apresentamos um micro caso¹¹ que mostra a evolução de uma CdP. Leia o caso e responda às perguntas que se seguem.

Em 2009, por iniciativa de um grupo de escolas em uma região do país Virtualia, criou-se a Comunidade de Prática Contra a Violência nas Escolas (CPVE). Esta plataforma foi criada por mães e pais preocupados com o aumento da violência nas escolas da capital. No decorrer de 2010, foram sendo adicionadas várias pessoas interessadas no tema (psicólogos, professores, especialistas, etc.).

¹⁰ É a plataforma para compartilhar vídeos mais relevantes e com maior número de usuários. Possibilita inserir os vídeos em outras páginas web e blogs, entre outros. Sua capacidade de armazenamento gratuito é de 2 GB e permite subir até 10' de conteúdo em alta definição. O acesso se dá por registro ou conta do Google.

¹¹ Este micro caso é fictício; não corresponde a nenhum país em particular, estando baseado na experiência dos autores para fins didáticos.

Desde a sua criação e até 2011, a CPVE foi um espaço onde se compartilharam visões, abordagens e experiências sobre como se havia abordado o tema em outras escolas. Com o tempo, surgiram contatos com outras comunidades semelhantes de países vizinhos, o que fez com que os objetivos primários fossem variando, não apenas para o intercâmbio de ideias, mas para empreender estratégias conjuntas em busca da melhoria da vida escolar. A partir de 2012 e até o presente, a CPVE incluiu como objetivo o desenvolvimento de programas e projetos regionais conjuntos, apoiados por um organismo internacional com o objetivo de fortalecer a mensagem da não-violência nas instituições educativas da região.

- Descreva brevemente a evolução da CPVE.
- Por que você acha que os objetivos foram mudando ao longo do tempo?

13. Uma página web especializada em recompilar as diferentes comunidades educativas existentes em seu país solicitou-lhe escrever uma **breve resenha** (de no máximo de três parágrafos) acerca da CdP da qual você é membro.

II As ferramentas de comunicação das Comunidades de Prática

Ao se analisar os formatos e as ferramentas de comunicação utilizadas em uma comunidade virtual, observa-se que existem diferenças conforme os tipos de canais necessários.

Por exemplo, quando se requer transmitir informação que não precisa de uma resposta rápida do grupo ou se se pretende compartilhar informação que pode ser utilizada ao longo do tempo, usam-se os meios assíncronos, ou seja, aqueles nos quais cada membro do grupo participa em momentos diferentes. E-mail e fóruns são um exemplo deste tipo de ferramentas.

Se, pelo contrário, requer-se chegar a acordos de maneira rápida ou ressaltar conhecimento ou compartilhar um espaço de reflexão virtual, são mais úteis meios síncronos, como o telefone, o *chat*, as teleconferências, as videoconferências ou as conferências-skype¹².

II.1. Ferramentas para gerenciar Comunidades de Prática

Existem numerosas ferramentas para gerenciar comunidades de prática virtuais: fóruns de notícias, fóruns de discussão, glossários, wikis ou chats, para citar algumas. Estas são ferramentas que possibilitam diferentes modalidades de comunicação e participação. Portanto, seu uso depende do objetivo tanto da comunidade quanto das tarefas específicas que se vão realizando. Aqui nos referimos a três dentre as mais usadas:

- **Wiki.** Permite a criação de um documento (como um texto) colaborativo que pode ser editado por vários usuários. Um usuário inicia um texto e outro pode editar, apagar ou modificá-lo de forma interativa, fácil e rápida.
- **Chats.** Esta é uma ferramenta de comunicação síncrona, isto é, para que duas ou mais pessoas possam comunicar-se no mesmo momento, de forma simultânea. Tem a vantagem de ser "em tempo real" e pode se dar por meio de texto, áudio ou vídeo.
- **Fóruns de notícias.** São usados para publicar notícias ou novidades importantes para a vida da comunidade, mas não estão abertos à discussão. São uma via de informação "unilateral", mais que um meio de intercâmbio. Diferenciam-se, pois, dos fóruns de discussão que desenvolveremos a seguir.

¹² Skype é um *software* que foi projetado em 2003 que permite comunicações de texto, voz e vídeo sobre IP (VoIP). Para ter mais informações sobre este *software* ou pode usar, sugere-se acessar os seguintes sites: <http://es.wikipedia.org/wiki/Skype> y <https://support.skype.com/es/faq/FA6/que-es-skype>.

II.2. O Fórum

Ocuparnos-emos, neste capítulo, do Fórum como uma ferramenta de comunicação assíncrona, um espaço onde todos podem ver o que todos fazem, embora não de forma simultânea.

O **fórum** é um lugar de interação e, conseqüentemente, de desenvolvimento da aprendizagem onde os membros da CdP participam ativamente na discussão e no intercâmbio de ideias.

O fórum existe para que aqueles que estão envolvidos dialoguem em torno de um tema de seu interesse. Durante este diálogo, é importante que se produzam questionamentos; que alguns perguntem, que outros respondam, e que outros levem dúvidas sobre as ideias quando as contrastam com a sua própria experiência.

Vários estudos e pesquisas, como os de Palloff e Pratt (2002) e Lopes (2007), reafirmam o anterior dizendo que, quando ocorre o debate, são gerados processos de reflexão e de contrastação de ideias que melhorem as aprendizagens. O debate promove a argumentação, sendo esta capacidade a base para o desenvolvimento da colaboração entre os participantes de uma comunidade (Damianovic, 2011).

Assim, o fórum virtual, por ser um gênero que é marcado pelo diálogo e que privilegia o debate, contribui para uma forma de construção do conhecimento que não está centrada apenas no papel do professor (ou moderador) e, portanto, é chamado de "conhecimento colaborativo" (Cortes, 2011). Para esta autora, o fórum apresenta várias vantagens em relação à comunicação em uma CdP:

- Favorece uma maior reflexão e investigação antes do envio.
- Possibilita mais organização do conteúdo e da forma do texto a ser enviado.
- Exige expressão precisa e clara das ideias.
- Permite aprofundar ideias e conceitos.
- Facilita a prática consciente de diferentes funções cognitivas, tais como: observar, identificar, relacionar, comparar, analisar, inferir, sintetizar, divergir, discordar, generalizar, etc.
- Possibilita o registro do processo de construção do conhecimento.
- Possibilita uma mediação mais direcionada por parte do professor.

As **atividades para a reflexão 14 e 15**, apresentadas a seguir, têm como objetivo refletir e exercitar os conhecimentos acerca da ferramenta fórum.

ATIVIDADES PARA A REFLEXÃO

14. Como futuro tutor, você terá uma tarefa importante na dinamização de fóruns virtuais, por isso, sugerimos que você realize estas tarefas:

- a) Revise no texto que apresentamos na seção II.2 (p. 25) as vantagens que o fórum representa para uma CdP.
- b) Selecione um aspecto que você considera prioritário, com o qual você concorde **TOTALMENTE** com o autor e explique as razões, de acordo com sua própria experiência. Se houver um outro aspecto com o qual você discorda, resalte-o e explique por quê.

ASPECTO COM O QUAL CONCORDO	RAZÕES
ASPECTO COM O QUAL DISCORDO	RAZÕES

15. Qual é a sua experiência em relação ao uso do fórum em uma CdP ou outro tipo de atividade com fórum da qual você tenha participado? Apresente uma experiência positiva e uma que considerada negativa.

Experiência positiva	
Experiência negativa	

III. O tutor dos fóruns virtuais

O tutor cumpre um papel fundamental para o desenvolvimento das CdP. Embora tenha uma série de características específicas que o diferenciam do restante dos papéis docentes, não deixa ser um facilitador do desenvolvimento das habilidades e competências dos membros.

Em sua qualidade de facilitador e guia, o tutor virtual estabelece relações com os participantes que se diferenciam daquelas de um tutor presencial já que, por inexistir a relação cara a cara, o uso da comunicação escrita adquire muita importância. Além disso, devido à ausência da "sala de aula" e ao fato dos participantes estarem em diferentes localizações geográficas, deve-se criar um clima agradável que favoreça nos membros a sensação de conformar uma comunidade.

Além disso, o tutor deve procurar que os participantes desenvolvam seus conhecimentos através de discussões sobre conceitos e ideias prévias a fim de elevar seus níveis cognitivos e construir novos conhecimentos de maneira colaborativa.

III.1. As funções do tutor virtual

As funções do tutor em uma CdP virtual podem ser de vários tipos. Diferentes autores elaboraram tipologias para resgatar aquelas mais relevantes.

O quadro que apresentamos na sequência foi inspirado no trabalho de Llorente Cejudo (2006)¹³ e propõe cinco principais funções para o tutor virtual e as ações correspondentes:

¹³Adaptado de Llorente Cejudo (2006).

Quadro 5. Funções do Tutor Virtual

FUNÇÃO	AÇÕES QUE DESENVOLVE NA PRÁTICA
Pedagógico-Didática	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe temas de discussão relacionados ao sentido da CdP • Elabora perguntas disparadoras das discussões nos fóruns • Seleciona e/ou elabora material de leitura • Responde às dúvidas dos participantes • Resume as contribuições feitas pelos participantes nos fóruns
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura que os participantes compreendam o funcionamento técnico do entorno virtual • Dá suporte técnico • Sabe dirigir e participar de comunicações assíncronicas
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece o calendário de atividades • Explica as normas de funcionamento do entorno virtual • Mantém contato com todos os participantes • Facilita a coordenação entre os membros • Realiza o contato com especialistas ou autoridades, se necessário • Estabelece as rotinas da comunicação on-line com uma determinada lógica
Orientadora	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura que os participantes compreendam as tarefas e atividades • Motiva os participantes a participar • Informa aos participantes sobre o seu progresso • Confere reconhecimento pela participação • Ajuda os participantes se eles apresentam dificuldades nas tarefas da CdP
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Recebe os participantes enviando mensagens individuais para oferecer um atendimento personalizado e geral para mostrar que fazem parte de um grupo • Incita os participantes a ampliar e desenvolver argumentos • integra e conduz as intervenções • Incita e estimula a participação

A partir da análise das funções/ações que o tutor realiza, observa-se a importância que o desenvolvimento da capacidade de comunicação adquire. O tutor atua em cenários variados e diante de diferentes situações, nas quais necessita transmitir mensagens e se comunicar com os participantes de forma efetiva. Na seção seguinte (III.2), ocuparnos-emos deste tema por considerar que é um aspecto crítico da função tutorial.

A atividade para a reflexão 16, apresentada no final deste capítulo, visa refletir sobre as funções do tutor e propor atividades para colocá-las em prática.

III.2. As situações enfrentadas pelo tutor de fóruns virtuais e as habilidades de comunicação requeridas

Como vimos, os fóruns são um instrumento de aprendizagem e visam promover a interação e a construção de conhecimento colaborativo. Neste processo, o tutor precisa desenvolver suas habilidades de comunicação, seja porque os intercâmbios entre os membros das CdP se estruturam em função de uma pergunta central ou um tema, seja porque se faz necessário dinamizar os debates, estimular a participação, esclarecer temas ou fomentar a argumentação. Sem uma comunicação eficaz, as funções mencionadas não poderiam ser postas em ação. As habilidades que destacamos a seguir são fundamentais para um tutor virtual.

Por meio do que mostra a literatura e a experiência que resgatamos ao longo destes anos, pode-se reconhecer algumas situações chave que os tutores de fóruns virtuais enfrentam.

III. 2.1. Saber perguntar para dinamizar o debate

Neste sentido, é necessário destacar a importância das perguntas na dinâmica dos fóruns, tanto a pergunta central, como as que se vão sucedendo nos debates. Existem diferentes tipos de perguntas para estimular o intercâmbio e as discussões. Todas são do tipo: O quê? Por quê? Quando? Como? Onde? Quem? E não podem ter um simples "sim" ou "não" como resposta.

Apresentamos a seguir algumas perguntas padrão que servem a diferentes propósitos:

Perguntas que estimulam o pensamento criativo

- *"O que vocês fariam numa situação dessas?"*
- *"O que os leva a pensar isso? "*
- *"O que poderíamos fazer então?"*
- *" De que outra forma podemos ver o que aconteceu?"*

Perguntas que estimulam o levantamento de hipóteses

- *"O que vocês acham que está acontecendo neste caso?"*
- *"Qual é o problema de acordo com seu ponto de vista?"*
- *"Quais são os dados observáveis por trás destas afirmações?"*
- *Suponham que X ... O que vocês fariam?*
- *Imaginem X. Como isso poderia acontecer de outra forma?*
- *Na escola A, fazem desta maneira. Haveria uma forma de fazer algo parecido? Como?*
- *Imaginem que iniciamos o trabalho X em conjunto. Como os pais reagiriam?*

Perguntas que exigem maior precisão e exatidão

- *"Você pode esclarecer isso?"*
- *"Poderia me explicar por que você acha isso?"*
- *"Você poderia nos dar um exemplo da maneira como você aplicou o conceito?"*

- *"Por que vocês acham que a reunião fracassou?"*
- *"Vocês poderiam me explicar como fizeram a implementação?"*
- *"Qual é o problema, de acordo com seu ponto de vista?"*

Perguntas que levam a pensar criticamente

- *"Todos concordam com essa ideia?"*
- *"O que vocês acham que devemos fazer?"*
- *"Muito boa sua observação, mas o que você recomenda?"*
- *"Nós gostaríamos de refletir em conjunto sobre a forma de resolver isso."*

III.2.2. Saber argumentar e saber fomentar a argumentação para construir conhecimento

Sempre que interagimos por meio da linguagem, fazêmo-lo com a ideia de perseguir certos objetivos, tais como estabelecer relações ou desencadear determinados comportamentos e inibir outros. No contexto da aprendizagem colaborativa, os estudos, como os de Koch (2007) e Moraes (2001), sugerem que a argumentação tem o compromisso de influenciar a formação de opinião de outras pessoas permitindo a existência de outras vozes, com diferentes pontos de vista, propiciando debates e reflexões.

Portanto, uma das chaves da aprendizagem colaborativa, e fundamentalmente aquela que ocorre nas CdP, é saber argumentar. Para o tutor, essa habilidade é fundamental uma vez que deve fomentá-la a fim de evitar o discurso imperativo e dirigir a comunicação de forma autoritária (Damianovic, 2009).

Desta maneira, aparecem duas formas discursivas que podem gerar ou não a colaboração entre as pessoas que são membros de uma CdP: situações de ganhar-ganhar e/ou situações de ganhar-perder. Na primeira, o ponto de partida é o confronto de ideias, conceitos e situações, mas na qual a argumentação faz parte de um processo de construção de conhecimento que incentiva novas reflexões e possíveis consensos.

Na segunda, há um desejo de convencer os participantes a aceitar determinadas ideias ou posições. Essa postura intransigente impede a reconstrução de pontos de vista diferentes e pode prejudicar a colaboração. No exemplo a seguir, apresentamos uma "conversa" em um fórum em que se ilustra ambas formas discursivas:

Rita: José, eu acho que o seu ponto de vista é interessante, mas não acho que seja possível implementá-lo. As organizações são muito burocratizadas e os processos se tornam muito lentos. Acho que nós devemos agir sem esperar o apoio prometido.

José: Rita, devemos considerar os aspectos formais já que pertencemos a uma organização que tem suas regras e tempos; não é possível que cada um proponha soluções fora do sistema.

Rita: *Eu entendo, mas a experiência me diz que se não fizermos algo agora e avançarmos com o projeto, mesmo que não tenhamos a aprovação assinada em um documento oficial, corremos o risco de perdê-lo.*

João: *Eu estou lendo as opiniões de ambos e proponho uma terceira alternativa: escrever uma carta às autoridades competentes explicando a situação. Mesmo perdendo alguns dias, asseguramos que terão recebido nossos pontos de vista e o que pretendemos fazer. Se após o prazo não recebermos nenhuma resposta, poderemos iniciar o projeto, e estaremos respaldados pela carta na qual avisamos sobre os riscos de perder o projeto que tanto benefício trará para as escolas da região. O que vocês acham?*

Rita: *Eu concordo com João, vamos dar uma trégua.*

José: *Eu também acho que a ideia do João pode dar bons resultados.*

Ronaldo: *Eu não estou de forma alguma de acordo com a ideia do João. Não devemos começar nada até que tenhamos as permissões por escrito. Não contem comigo.*

João: *Ronaldo, eu acho que você deveria pensar um pouco mais. Nós não estamos cometendo faltas ou agindo fora das normas, apenas estamos esgotando as possibilidades de avisar para não perdermos a possibilidade deste projeto tão benéfico.*

Ronaldo: *já sabem a minha opinião, eu não vou mudar de ideia.*

Como se observa, Rita e José colocam seus pontos de vista que fazem com que João proponha uma terceira alternativa a fim de chegar a um consenso entre ambas as posições. Esta estratégia em que ambas as partes cedem em suas posições para chegar a um acordo, chama-se ganhar/ganhar. O posicionamento de Ronaldo é intransigente, não dando lugar à construção de novas ideias. Sua postura aproxima-se da estratégia de ganhar/perder.

A **atividade para a reflexão 17**, apresentada no final deste capítulo, visa exercitar a capacidade de saber argumentar e saber fomentar a argumentação para construir o conhecimento através dos espaços de intercâmbio utilizados na CdP.

III.2.3 . Saber incentivar a participação

Para ilustrar como o tutor pode incentivar a participação, revisamos uma pesquisa de Barros e Souza (2010) sobre as práticas discursivas de uma tutora em fóruns de discussão de uma matéria do curso de graduação em Pedagogia à distância da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Esta pesquisa mostra as estratégias de comunicação que podem incentivar a participação e a promoção da aprendizagem colaborativa.

As conclusões dos pesquisadores ressaltam os resultados que são obtidos quando o tutor de um fórum virtual é capaz de conduzir as intervenções dos participantes fomentando o intercâmbio de argumentos, permitindo, assim, a construção conjunta do conhecimento (aprendizagem colaborativa). Considerar a relação entre argumentação e colaboração pode orientar de forma mais eficaz a prática de tutores em ambientes virtuais de aprendizagem.

Para incentivar a participação no fórum de discussão a tutora utiliza a estratégia de valorização, como mostra o exemplo 1:

"Paula, eu gostei do seu exemplo dos participantes da Educação de Jovens e Adultos. A maioria não foi à escola e está tão evidente que eles convivem com a leitura e a escrita que não será necessário explicar-lhes o que são as letras, que se juntam e formam uma palavra."

A avaliação do exemplo apresentado pela aluna Paula é observada no uso do verbo "gostar", que funciona como um índice de avaliação. A tutora também incentivou os participantes a compartilharem experiências vividas por eles, o que pode ser visto no exemplo 2:

"Classe, vejo que muitos já comentam no fórum que vivenciaram a concepção mecanicista de ensino em seu processo de alfabetização. Podem aproveitar esse espaço para trazer também estes comentários, mas sempre relacionando-os com o texto que estamos discutindo."

No exemplo 2, observa-se que a tutora incentiva os participantes a comentar sobre seus processos de alfabetização. Isso favorece a aprendizagem colaborativa, uma vez que o intercâmbio de experiências entre os participantes contribui para a construção conjunta do conhecimento. Note-se que a tutora impõe uma restrição à troca de experiências ao solicitar que estas estejam relacionadas com os textos lidos pelos participantes: *"mas sempre relacionando-as com o texto que estamos discutindo."*

Observa-se também um incentivo à participação, quando a tutora reafirma a função e os objetivos do fórum, atraindo assim a atenção dos participantes para a importância da interação entre eles, como mostrado nos exemplos 3 e 4.

"Não podemos nos esquecer de que o fórum é um espaço para a construção conjunta do conhecimento. "

"Não nos esqueçamos de que esse é nosso espaço de intercâmbio (...)"

No caso do exemplo 5, apresentado a seguir, a tutora faz um verdadeiro "apelo" aos participantes para que eles utilizem o fórum de discussão como um lugar de argumentação:

(...) É necessário ler as afirmações, dizer o que nós pensamos sobre elas e por que pensamos assim, ARGUMENTAR a favor das nossas ideias ou contra as ideias dos outros. É essa a dinâmica desejada em um fórum. Falar, argumentar, contra-argumentar ... e chegar a uma conclusão (ou não, pode ser que não cheguemos a nos entender), mas isso também faz parte. Se de mau grado entramos no fórum, deixamos nosso registro e não interagimos com o que está acontecendo aí, não estaremos de forma alguma aproveitando tudo o que esse tipo de espaço e discussão nos oferece.

Nesta intervenção, na qual a tutora explica a argumentação aos participantes, observa-se que a forma como ela compreende e explica a argumentação se aproxima da situação discursiva chamada ganha-ganha, que gera a colaboração. Na situação ganha-ganha, a argumentação é avaliada e entendida como parte do processo e não apenas como um instrumento para o resultado. A interação é o que torna a ferramenta fórum de discussão um ambiente colaborativo. Então, o incentivo à interação pode contribuir para a promoção da colaboração entre os participantes.

Finalmente, a última estratégia encontrada para incentivar a participação acontece através de duas formas: os pedidos de ampliação das ideias levantadas pelos participantes e a utilização das participações deles na sistematização e explicação de conteúdos, além de provocá-los para que continuem argumentando e participando. Os exemplos 6 e 7 são ilustrativos:

Classe (...) *Uma colega nossa enviou o seguinte comentário: "O professor deixou que o participante aprendesse de sua própria maneira e em seu tempo. Podemos perceber que não houve muita mediação do professor na primeira atividade; já em um segundo momento, sua orientação forneceu mais a sua aprendizagem." Alguém pode expandir mais essa ideia?*

Classe (...) *será muito importante que, de agora em diante, nós tenhamos uma opinião de Josiane: "Alfabetização e Letramento são duas coisas diferentes, mas que devem ser inter-relacionadas para um melhor aproveitamento da escrita e da leitura." (...) Além de percebê-las como coisas diferentes, é necessário saber que possuem especificidades próprias, ou seja, há coisas que dizem respeito à alfabetização, enquanto outras estão diretamente relacionadas ao letramento.(...)*

Ao utilizar uma participação do fórum de discussão para explicar o conteúdo, a tutora pode contribuir para a promoção da aprendizagem colaborativa. Essa atitude se insere na categoria de mediação. A argumentação se realiza a partir do uso da expressão adjetiva intensificadora "muito importante". O uso desta expressão aumenta a força argumentativa do enunciado que introduz.

A atividade para a reflexão 18, apresentada no final deste capítulo, tem como objetivo exercitar a capacidade do tutor para incentivar a participação no fórum de discussão.

III.2.4. Saber lidar com momentos de baixa participação (o silêncio)

Os fóruns são sustentados pela participação e interação entre os usuários e deles com o moderador. Mas às vezes acontece alguma coisa: o espaço que foi construído para fomentar o debate e o intercâmbio de experiências se torna um ambiente pouco interativo ou completamente silencioso. As causas do silêncio podem ser múltiplas, e é necessário em cada caso indagá-las. Segundo Grigoletto (2011), algumas das estratégias mais comuns utilizadas pelo tutor para superar tal situação são:

- Elaborar hipóteses acerca das causas do silêncio e compartilhá-las com os participantes
- Estabelecer comunicações individuais com os participantes para investigar as causas
- Reformular a atividade inicial em função da indagação feita e das respostas sobre o possível problema que originou o estado de silêncio

Vejamos alguns exemplos:

Estimados participantes, vejo que as contribuições para o debate diminuíram, eu gostaria de saber as causas desse "silêncio". Sinta-se confiante para fazer seus comentários a respeito disso.

Maria, faz tempo que suas contribuições fazem falta para o fórum, há alguma razão para que você não esteja participando? Se você tiver qualquer problema, não hesite em entrar em contato.

Estimados participantes, de acordo com as sugestões levantadas por alguns de vocês, acho necessário que o fórum opine sobre as estratégias de avaliação que foram utilizadas por Roberto e Dália da província XX, que muitos de vocês as consideraram muito eficazes. Vocês acham que poderiam ser usadas em seus contextos? Seria necessário fazer algumas adaptações? Proponham ideias!

As **atividades para a reflexão 19 e 20**, apresentadas ao final deste capítulo, visam refletir sobre o silêncio e a falta de participação no fórum. Objetivam também exercitar a capacidade do tutor para lidar com esses momentos.

III.2.5. Saber finalizar um fórum

Finalizar um debate em um fórum é um dos trabalhos que o moderador deve planejar e requer algumas operações básicas. Não se trata simplesmente de "cortar " o debate: é necessário colocar uma síntese do trabalho desenvolvido e uma perspectiva do trabalho futuro. Algumas das contribuições que o moderador deve colocar são:

- Sintetizar os pontos fortes e fracos das intervenções dos participantes
- Sintetizar as ideias mais recorrentes e pertinentes que surgiram

- Sintetizar as discrepâncias
- Avaliar o desenvolvimento geral do fórum e marcar os pontos a serem fortalecidos nas atividades seguintes
- Indicar as atividades futuras que o grupo deverá desenvolver

A título de ilustração, apresentamos o seguinte exemplo de finalização de um fórum:

Estimados participantes,

Quero agradecer a participação de todos neste nosso primeiro fórum.

Durante as duas últimas semanas, tivemos a oportunidade de debater uma variedade de tópicos relacionados ao ciclo da inspeção. Nesta mensagem, pretendo sintetizar dois aspectos que mais chamaram a atenção.

A avaliação deve ser explícita: definimos avaliação como a emissão de juízo de valor a partir de critérios compartilhados para orientar a tomada de decisões. Alguns de vocês identificaram muito bem situações de rotina nas quais somos levados a emitir juízo de valor para orientar decisões. No entanto, devemos ressaltar que, para que este processo possa ser considerado um exercício avaliativo, é fundamental que os critérios que orientam a emissão do juízo sejam explícitos. Do contrário, em vez de uma avaliação, nós estaríamos simplesmente emitindo uma opinião.

Imparcialidade e justiça: este tópico gerou algumas controvérsias interessantes em nosso fórum e é importante esclarecê-lo. Alguns de vocês destacaram corretamente que não existe imparcialidade – sempre "tomamos partido", sobretudo como inspetores. Outros acreditaram que se pode ser parcial, mas que também se pode ser justo. O fundamental é que os critérios que orientam o exercício avaliativo sejam compartilhados e que os afetados pela avaliação possam discutir seus resultados a partir de um mesmo referente.

Encerramos aqui este primeiro fórum. Em breve, iniciaremos um novo debate. Convidamos todos a participar!

A **atividade para a reflexão 21**, apresentada no final deste capítulo, tem como objetivo desenvolver a capacidade do tutor para finalizar o fórum.

III.3. Outras intervenções do tutor

Nesta seção, queremos completar as intervenções de comunicação que o tutor faz ao dirigir e coordenar fóruns virtuais. Para isso, reunimos a informação fornecida por uma pesquisa realizada por Tijiboy, Carneiro *et al.* (2009) para analisar as diferentes formas de comunicação que os tutores utilizam nos fóruns de discussão. Veremos que são retomadas várias das questões expostas anteriormente, mas que agora apresentamos em forma de esquema, ilustrando-as com exemplos para sua melhor compreensão.

Quadro 6. Tipos de situações e capacidades do Tutor

CATEGORIAS DE SITUAÇÕES	CAPACIDADES DO TUTOR
1. Saber fazer perguntas disparadoras	<p>Alude ao tipo de perguntas que ajudam a discussão e o intercâmbio de ideias e, portanto, não podem ser respondidas com um "sim" ou "não".</p> <p>Exemplos:</p> <p><i>Observamos e reunimos dados sobre a forma de trabalho do diretor na escola X.</i></p> <p><i>O que nos indica a informação reunida?</i></p> <p><i>Que outras coisas o diretor poderia fazer?</i></p> <p><i>O que vocês fariam em uma situação semelhante?</i></p> <p><i>De que outra forma podemos ver o sucedido?</i></p>
2. Saber fazer perguntas para incentivar a participação	<p>Estas são as perguntas feitas pelo tutor para provocar a reflexão crítica dos participantes. É uma ação intencional do tutor para instigar a reflexão, não para dar ou induzir respostas.</p> <p>Exemplos:</p> <p><i>Em relação ao tema que estamos abordando referente ao processo de aprendizagem, pergunto: se sabemos que as pessoas aprendem através da reflexão e da confrontação de ideias, por que os professores continuam ensinando através de aulas expositivas?</i></p> <p><i>Dada a situação exposta pelos professores da escola X, o que você acha que está acontecendo nesse caso?</i></p> <p><i>Quais são os dados observáveis por trás dessas afirmações?</i></p> <p><i>Qual é o problema, de acordo com seu ponto de vista?</i></p> <p><i>Suponham que não conseguiremos obter os materiais de estudo a tempo e os estudantes devem começar as aulas sem textos. O que poderíamos recomendar aos diretores?</i></p> <p><i>Na escola A, fazem dessa forma. Haveria uma maneira de fazer algo parecido? Como?</i></p>

	<p><i>Imaginem que iniciamos o trabalho X em conjunto. Como os pais reagiriam?</i></p> <p><i>Todos estão de acordo com essa ideia?</i></p>
3. Saber fomentar a argumentação para construir conhecimento	<p>Refere-se às perguntas feitas pelo tutor para solicitar argumentos sobre suas posições ou pontos de vista e fundamentar suas ideias.</p> <p>Exemplos:</p> <p><i>"Vocês podem esclarecer sobre isso?"</i> <i>"Você poderia me explicar por que você acha isso?"</i> <i>"Você poderia me dar um exemplo da maneira como aplicou o conceito?"</i> <i>"Porque vocês acham que a reunião fracassou?"</i> <i>"Vocês poderiam me explicar como fizeram a implementação?"</i></p>
4. Saber focalizar a discussão	<p>Refere-se à orientação dos participantes para o tema foco da discussão impedindo que se dispersem para outros temas. Isso pode ser feito por meio de explicações, demonstrações, exemplificações, perguntas e frases que visem o retorno do membro ao objetivo.</p> <p>Exemplos:</p> <p><i>A discussão que foi gerada é interessante, mas, voltando ao tema inicial, vocês não acham que...</i></p> <p>Suas contribuições são muito boas, no entanto, devemos voltar ao ponto do nosso debate e, para isso, proponho retomar a intervenção de José. Vocês não acham que seria...?</p>
5. Gerenciar os momentos de baixa participação	<p>Muitas vezes, o nível de participação diminui no fórum e aparecem os momentos de "silêncios". Por isso, é necessário abordar o tema com os participantes ou com alguns deles (no caso de se tratarem de poucos) para indagar suas causas.</p> <p>Exemplos:</p> <p><i>Colegas, neste período não responderam às perguntas de debate. Queremos saber se há problemas de conexão, trabalho ou outros que impediram sua participação. O que vocês acham que devemos fazer?</i></p> <p><i>Estimados, vemos que muito poucos participaram no debate, a quais causas vocês creem que se devem as poucas intervenções? O que vocês podem nos recomendar para incentivar a participação?</i></p>
6. Saber expressar reconhecimento	<p>Refere-se às atitudes do tutor para expressar sua relação emocional com o participante. Podem acontecer através do incentivo à participação, além de elogios e reconhecimento das ações realizadas por eles.</p>

	<p>Exemplos:</p> <p><i>Excelente contribuições, são muito interessantes as experiências que vocês compartilharam</i></p> <p><i>Parabéns por terem apresentado de maneira tão clara as respostas às atividades</i></p>
<p>7. Saber ajudar diante da incompreensão de uma tarefa</p>	<p>Refere-se às intervenções que o tutor realiza para explicar melhor o tema de discussão ou a atividade a ser realizada. Podem ser usados exemplos e comparações.</p> <p>Exemplo:</p> <p><i>Muito obrigado pelos trabalhos realizados, no entanto, alguns participantes não responderam corretamente à proposta de trabalho, por isso a explicarei de outra maneira...</i></p> <p>Como vários de vocês não responderam, queria orientá-los sobre como proceder em relação a este problema técnico...</p> <p><i>Vejam... esta pergunta de discussão foi interpretada de maneira muito diferente por vários participantes, por isso vou dar-lhes um exemplo concreto para que todos possam entender a mesma coisa:</i></p> <p><i>Estimados participantes , as respostas foram "disparadas" em vários ângulos ... por isso vamos formular a pergunta de maneira diferente:</i></p>
<p>8. Saber exigir o cumprimento das tarefas</p>	<p>Cobre as ações que buscam orientar os procedimentos dos participantes no espaço do fórum de discussão, contemplando questões comportamentais e atitudinais.</p> <p>Exemplos:</p> <p><i>Estimados, conforme o compromisso que assumimos, concordamos que as tarefas deveriam ser entregues em tempo hábil. Nós só recebemos as de 5 participantes e nos preocupa seu silêncio já que, depois, estas vão se sobrepôr a outras atividades. Se vocês tiverem alguma dificuldade, seja técnica ou de outro tipo, devem nos informar. Não hesitem em nos escrever se vocês tiverem algum problema. Esperamos seu contato em breve.</i></p> <p><i>Atenciosamente.</i></p> <p><i>Estimados,</i></p> <p><i>É bom que expressemos e defendamos nossos pontos de vista, mas devemos respeitar as ideias dos demais e fundamentar as ideias com dados e informação. Não devemos nos esquecer de que a riqueza de uma CdP reside sobre a complementaridade de seus membros. Se nos detivermos em discussões pessoais, não atingiremos o objetivo.</i></p> <p><i>Sigamos em frente!</i></p> <p><i>Atenciosamente.</i></p>

9. Saber finalizar um fórum	<p>Implica realizar uma síntese dos argumentos expostos até o momento e levantar ideias de trabalho futuro. Algumas frases que podem ajudar a finalizar o tema de um fórum e começar outro são deste tipo:</p> <p><i>Em resumo, nós concordamos em X. Como podemos continuar avançando?</i> <i>Bem, estamos de acordo que...</i> <i>Então, nós concordamos que...</i> <i>Eu vou propor que, se estamos de acordo...</i></p>
------------------------------------	--

As intervenções do tutor permitem à CdP avançar em suas tarefas e, ao mesmo tempo, desenvolver entre os participantes o trabalho de forma colaborativa e a construção do conhecimento.

A **atividade para a reflexão 22** objetiva exercitar a capacidade do tutor de saber fazer perguntas disparadoras e a **atividade 23** visa possibilitar que os participantes façam uma revisão dos conteúdos desenvolvidos neste capítulo.

ATIVIDADES PARA A REFLEXÃO

16. No quadro 5 (Funções do tutor virtual, p. 28) apresentamos esquematicamente as funções do tutor virtual e as ações que põe em prática para desempenhar seu papel. Sugerimos que você selecione uma ação de cada uma das funções propostas e explique como as colocaria em prática se fosse tutor.

FUNÇÃO	QUE AÇÕES VOCÊ COLOCARIA EM PRÁTICA	COMO O FARIA
Pedagógico-Didática		
Técnica		
Organizacional		
Orientadora		
Social		

17. Apresente uma "conversa" em um fórum onde apareçam as duas formas discursivas: ganhar-ganhar e ganhar-perder (trabalhadas na seção III.2.2, p. 30).
18. Na seção III.2.3 (p. 31), mostram-se as diferentes estratégias que uma tutora utiliza para incentivar a participação no fórum de discussão. Você poderia apresentar alguma outra forma que utilizaria para incentivar a participação?
19. Apresente alguns exemplos ou estratégias que você usaria para lidar com os momentos de "silêncio" ou de baixa participação em um fórum.
20. É importante investigar as causas do "silêncio" a fim de poder restabelecer o debate nas CdP. A seguir, apresenta-se um trecho do texto de Grigoletto (2011), que foi adaptado para uma melhor compreensão, com o objetivo de usá-lo nesta reflexão.

Leia o texto e responda às perguntas:

- a) Com base na sua experiência, alguma vez você já usou a forma: "falar sem dizer nada" estando em uma instância de formação ou treinamento virtual? (Ponto 1)
- b) Por que você acha que agiu dessa maneira?
- c) Com base na sua experiência, alguma vez você já sentiu a necessidade de "não dizer nada" quando estava em uma instância de formação ou treinamento virtual? (Ponto 2)
- d) Porque você acha que agiu dessa maneira?

O silêncio se manifesta de duas maneiras diferentes nos ambientes virtuais de aprendizagem:

1. Pelo excesso, pela saturação da escrita produzida pela obrigação de dizer;
2. Pela ausência da escrita, que remete ao silêncio "puro", ao ato de não responder ao outro.

No primeiro caso, há excesso de escrita, produzindo uma saturação de palavras sem sentido; um excesso instaurado pela obrigatoriedade de dizer, condição obrigatória para que ele ocupe a posição de aluno. Portanto, já que ele é obrigado a dizer, diz qualquer coisa, reproduzindo ou repetindo as palavras do professor. Ao tentar parafrasear as palavras do professor, o discurso desse sujeito produz efeitos da ordem do sem sentido. Um sem sentido que produz sentido em termos de funcionamento discursivo.

No segundo caso, os professores instigam os alunos a dialogar, a promover o debate para além da tarefa obrigatória solicitada:

"Reflitam sobre esses aspectos e voltem à resposta dada por vocês e às anotações feitas no PowerPoint, disponível no fórum de notícias. Então, tragam novas reflexões para este fórum."

"Estimados(as), vamos começar nosso debate!!! A partir de agora, vocês têm três coisas a fazer: 1) enviar sua tabela; 2) participar do debate; 3) refazer sua tabela, como solicitado e aprendido no diálogo com os outros".

A resposta de ambos os chamados foi o silêncio dos alunos. Ninguém enviou sua contribuição.

Podemos ler esse silêncio como uma forma de resistência do sujeito-aluno. Ou seja, como em outros momentos, ele é obrigado a dizer para ocupar a posição de aluno, aqui, já ocupando essa posição, quando o dizer não é uma obrigação e sim um incentivo, a escolha é o silêncio. O sujeito-aluno pode tanto se calar por não saber responder ao que lhe foi solicitado como por não querer dizer. Instala-se, desse modo, na relação de interlocução com o outro, uma espécie de interdição do dizer, já que saberes dissidentes (do professor e do aluno) podem entrar em conflito. Onde ocorre o silenciamento, o calar-se diante de tantos questionamentos. Em outras palavras, uma forma de resistir. Neste caso, não há palavras, não há escrita, não há discurso, mas o gesto de silenciar significa produzir sentido, e muito.

21. A seguir você encontrará duas intervenções de finalização de fóruns virtuais. Leia com atenção e depois responda às perguntas, cada uma com uma extensão média de 8 linhas.

a) Quais são as formas de finalização do fórum que estão presentes nas intervenções de ambos os moderadores?

b) Que diferença(s) você identifica entre as intervenções do moderador do Fórum I e do Fórum II?

	Maneiras/formas de finalização de fóruns	Diferenças entre as duas formas
Fórum I		
Fórum II		

c) Qual(is) você considera que é(são) o(s) ponto(s) forte(s) e fraco(s) dos tutores do Fórum I e do Fórum II? Especifique pelo menos UM PONTO FORTE e UM PONTO FRACO, justificando brevemente a resposta

	Pontos Fortes Porque...	Pontos fracos Porque...
Fórum I		
Fórum II		

Fórum I

Estimados colegas,

*Hoje estamos finalizando a primeira atividade do Workshop. As contribuições dos **Participantes 1, 2, 3 e 4** foram importantes para identificar as dificuldades na implementação do diagnóstico participativo no Ciclo da Inspeção. Para os próximos intercâmbios, eu gostaria de poder contar com a participação de todos/as, especialmente dos **Participantes 5, 6, 7 e 8**, e que vocês levem em conta a importância de apresentar suas próprias ideias, desenvolver argumentos e debater as propostas traçadas por vocês.*

Em outras palavras, é importante que todos/as leiam e comentem o que os seus colegas escrevem e pensam, e não apenas aquilo que o Moderador comenta. Eu acho que nos próximos intercâmbios vamos melhorar nesse ponto.

Finalmente, estamos finalizando a atividade sem propostas sobre como melhorar a fase do diagnóstico. Se vocês têm alguma proposta, podem enviá-la a mim por e-mail e a teremos em conta para o planejamento da próxima atividade. Até quinta-feira vamos receber suas propostas.

Um abraço a todos/as

Fórum II

Queridos participantes,

Em nome de toda nossa equipe, quero agradecer a participação de todos neste fórum.

Durante as duas últimas semanas, vocês tentaram responder às perguntas que foram propostas no início do fórum, e nós estivemos discutindo sobre a avaliação da capacidade institucional no âmbito dos órgãos centrais. Nesta mensagem, pretendo reafirmar dois aspectos que chamaram mais atenção no debate.

A importância de se avaliar os órgãos centrais: a maioria de vocês disse que avaliar os órgãos centrais é muito importante para alcançar os objetivos do ciclo de inspeção. Assim como as escolas e a inspeção fizeram um diagnóstico e a partir dele um planejamento para melhorar a qualidade educativa, os órgãos centrais também o fizeram e, para dar continuidade ao desenvolvimento do ciclo da inspeção, é essencial que se avaliem as ações realizadas para identificar os resultados obtidos e os desafios que ainda precisam ser enfrentados. Portanto, para completar o ciclo da inspeção e garantir que cada âmbito possa ocupar-se da responsabilidade na melhoria da qualidade educativa, a avaliação dos órgãos centrais é essencial.

Desafios para realizar a avaliação dos órgãos centrais: sabemos que ainda não existe um costume de avaliar o trabalho desenvolvido pelos órgãos centrais, que a estrutura administrativa continua sendo muito centralizada. A necessidade de se avaliar os órgãos centrais implica produzir mudanças nas relações de poder, flexibilizar hierarquias e promover uma gestão democrática dos órgãos de gestão educativa. Também sabemos que um dos desafios da avaliação dos órgãos centrais se relaciona ao fortalecimento do trabalho em equipe e à revisão do conceito de liderança presente em muitas instituições. Estas mudanças são necessárias para que a avaliação dos órgãos centrais possa converter-se em uma ferramenta importante para o planejamento e desenvolvimento de ações que promovam a melhoria da qualidade educativa.

Terminamos aqui este terceiro fórum e concluímos o debate acerca das três fases do ciclo da inspeção. Obrigado a todos por sua participação!

Aqueles que estejam interessados em manter aberto este debate estão convidados a fazê-lo desfrutando de nosso delicioso Café Virtual!

22. A condução de um fórum implica saber perguntar. A seguir você encontrará uma lista de perguntas que foram usadas para iniciar um debate nos fóruns da CdP. Leia com atenção cada uma e em seguida responda às perguntas com a ajuda do quadro.

- a) Você acha que todas as perguntas disparadoras listadas estimulam o início de uma discussão? Quais contribuem e quais não? Justifique brevemente.
- b) Reescreva e aperfeiçoe aquelas perguntas que você considere inadequadas para funcionar como disparadoras de um debate.
- c) Elabore uma proposta de pergunta disparadora para um fórum de debate sobre um assunto de sua escolha. Não se esqueça de enquadrar o tema antes de formular a pergunta.

PERGUNTA	CONTRIBUI Sim, porque....	NÃO CONTRIBUI Não, porque....	REESCREVER
1. Para que são construídos diagnósticos participativos nas escolas?			
2. O caráter participativo no diagnóstico é essencial. Sim ou não? Apresente argumentos que justifiquem sua posição.			
3. Será que a inspeção está sendo capaz de apoiar e acompanhar todas as escolas no processo de avaliação institucional participativa?			
4. Estou implementando a ferramenta Moodle aqui na instituição e gostaria de saber como vocês trabalham com ela. Percebi que é mais fácil a instituição se adaptar ao Moodle que tentar adaptá-lo à instituição. Gostaria que os colegas me ajudassem nessa questão. Como vocês trabalham atualmente?			
5. Se conhecemos a importância da inspeção no acompanhamento de todas as escolas envolvidas no processo de avaliação institucional, porque será que muitas vezes esse acompanhamento não está acontecendo?			
6. Ao desenvolver o ciclo da inspeção, quais funções o inspetor deve exercer em relação às outras equipes que trabalham nos organismos centrais?			

23. Nesta atividade, pedimos que você realize as seguintes ações:

- Revise a lista que lhe apresentamos a seguir (ver quadro) que se refere às formas de intervenção do tutor diante de diferentes situações.
- Indique quais das intervenções lhe parecem pertinentes/não pertinentes e justifique sua resposta em ambos os casos.

FRASE	PERTINENTE, porque...	NÃO PERTINENTE, porque...
<p>Quanto ao que propõe Arnaldo, eu acho que é importante ressaltar que os órgãos centrais devem ser avaliados. Vocês concordam com essa opinião?</p> <p>A não avaliação dos órgãos centrais poderia trazer alguma consequência para o desenvolvimento do ciclo da inspeção? Aguardamos suas contribuições sobre essas questões!</p>		
<p>Muito boas as intervenções de José já que assinalam a importância de se garantir, durante o diagnóstico inicial da escola, a participação dos diferentes atores.</p> <p>Obrigado, Maria, por sua proposta. Acredito que nos ajuda a pensar em estratégias para envolver a comunidade escolar a fim de compreender e participar em todas as fases do ciclo da inspeção. O relato de sua experiência no trabalho com as escolas envolvidas mostra que, quando todos participam, os objetivos são alcançados mais facilmente.</p>		
<p>Pensando sobre o que Pedro diz, eu acho que ele ainda não compreendeu a importância da fase do diagnóstico do ciclo da inspeção e que ele deve revisar o livro que trata dessa fase. A maioria de vocês considerou que os problemas mais graves são de infraestrutura, mas não concordo com essa opinião.</p>		
<p>Já estamos chegando ao final do prazo que demos a este fórum. Aqueles que ainda não participaram, por favor, façam-no. Muitas ideias importantes foram discutidas e debatidas, mas outras foram muito pouco discutidas. Retomaremos, no próximo fórum, os aspectos que acreditamos ser importantes.</p> <p>Obrigado a todos pela participação!</p>		
<p>Colegas, volto a lembrar-lhes de que a sua participação no fórum é importante.</p> <p>O intercâmbio de experiências sobre o trabalho realizado nas escolas é muito importante para que nós possamos identificar as dificuldades que vocês estão enfrentando, o que vocês fizeram para superá-las e refletir sobre o que nos propomos para resolver ou minimizá-las.</p> <p>Conto com as contribuições de todos os que ainda não as fizeram!</p>		
<p>A participação de todos foi muito boa e o debate está cada vez mais rico. Eu acho que a questão da avaliação é muito interessante e motivadora. Esclareço a Martin uma dúvida que ele me apresentou sobre o exercício n.º 2 sobre o planejamento institucional: Martin, por favor, leia o livro 2, página 56, pois eu acho que aí você poderá encontrar a resposta para sua dúvida.</p>		

IV. Considerações finais

O objetivo deste material é contribuir para o fortalecimento das capacidades das equipes de trabalho que constituem Comunidades de Prática e oferecer algumas recomendações a respeito de como facilitar seu funcionamento no marco de projetos de formação. Baseamo-nos em nossa experiência como promotores de uma Comunidade de Prática e como formadores de tutores e tutoras de fóruns virtuais.

O intercâmbio constante de conhecimentos e práticas sobre um determinado tema é o que permite às Comunidades de Prática tornarem-se uma ferramenta potente para a consolidação de saberes teóricos, para sua aplicação diante de situações concretas e para promover a reflexão necessária que possibilite pensar e elaborar novos saberes. A construção de redes de profissionais que se desempenham na mesma tarefa, mas em lugares ou regiões diferentes proporciona a aprendizagem colaborativa entre os participantes de uma Comunidade de Prática, proporcionando o desenvolvimento de um repertório mais diversificado e complexo de ferramentas e estratégias profissionais.

Destacamos dois imperativos fundamentais para que uma Comunidade de Prática consiga atingir seus objetivos e seja um espaço de discussão, reflexão e produção de conhecimentos:

- Escolher as ferramentas e os meios de comunicação adequados ao contexto dos participantes. É necessário conhecer estes profissionais, identificar suas características pessoais e laborais, suas possibilidades de conexão à internet e os conhecimentos técnicos necessários para o uso das TIC selecionadas.
- Proporcionar formação contínua para os tutores e tutoras. A maioria das vezes espera-se que a participação na Comunidade de Prática seja voluntária e que os participantes se envolvam na discussão com o objetivo de crescimento profissional e/ou pessoal. Neste contexto, os tutores e tutoras são os responsáveis por identificar e propor temas para a discussão, estimular a participação, fomentar a interação e a reflexão, valorizar as contribuições e ajudar na sistematização dos saberes em jogo, assim como na construção de novos saberes.

O tutor deve dominar o conhecimento do tema da Comunidade de Prática e possuir as competências e capacidades necessárias para conduzi-la, o que implica conhecimentos específicos sobre o tema, sobre as TIC, sobre as estratégias de ensino e aprendizagem adotadas de acordo com as características do público que participa da Comunidade de Prática. Parte do sucesso da Comunidade de Prática depende das competências e capacidades da tutoria.

Principalmente nos capítulos dois e três, enfatizou-se que a tutoria participa de todas as fases da formação de uma Comunidade de Prática. A pluralidade de meios e estratégias de comunicação que podem ser utilizados nas Comunidades de Prática é imensa. Nesta proposta

de formação escolhemos o fórum como principal ferramenta por considerá-la simples e muito utilizada, inclusive em outros contextos de formação.

Acreditamos que a sistematização da produção teórica aliada à experiência adquirida na construção de uma Comunidade de Prática, ação ainda em curso, permitiu-nos refletir sobre a formação dos tutores e expressar neste texto a complexidade desse processo. Esperamos que o produto desta sistematização seja um recurso útil para outros profissionais comprometidos com a constituição de Comunidades de Práticas e, particularmente, para os responsáveis por preparar tutores e tutoras para alcançar os objetivos propostos.

Bibliografia

BARROS, Juliana de Carvalho, SOUZA, Patrícia Nora de (2010). *Práticas discursivas de uma tutora em fóruns de discussão online*. Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

BOZU, Zoia; IMBERNON, Francesc (2009). “Creando comunidades de práctica y conocimiento en la Universidad: una experiencia de trabajo entre las universidades de lengua catalana”. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 6, nº 1. UOC. Recuperado el 20 de julio de 2012: www.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/download/20/12

CORTES, Gerenice Ribeiro de Oliveira (2011). O Gênero Fórum Virtual Educativo: um “tecido de muitas vozes”. Anais do VI Simpósio Internacional de Estudos de Gêneros Textuais – SIGET, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – CCHLA-UFRN. Recuperado el 03 de agosto de 2012, de: [http://www.cchla.ufrn.br/visiget/pgs/pt/anais/Artigos/Gerenice%20Ribeiro%20de%20Oliveira%20Cortes%20\(UESB\).pdf](http://www.cchla.ufrn.br/visiget/pgs/pt/anais/Artigos/Gerenice%20Ribeiro%20de%20Oliveira%20Cortes%20(UESB).pdf)

DAMIANOVIC, M. C. (2011). *Argumentação na Escola: O Conhecimento em Construção*. Campinas. Editora Pontes.

DAMIANOVIC, M. C. (2009). “Vygotsky: uma estratégia para lidar com conflitos”. In: *Vygotsky: Uma revisita no século XXI*. Orgs: Schettini et. al. São Paulo: Andross.

GABER, D. (2004). *Growing Virtual Communities*. International Review of Research in Open and Distance Learning.

GALVIS, A; LEAL, D. (2008). *Aprendiendo en comunidades: más allá de aprender y trabajar en compañía*. México. D.F. Instituto Latinoamericano de Tecnología Educativa.

GRIGOLETTO, E. (2011). *Entre a obrigatoriedade e a ausência da escrita: uma análise sobre As formas de silenciamento no discurso dos ambientes virtuais de Aprendizagem*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. V Seminário de estudos em análise do discurso: O acontecimento do discurso: filiações e rupturas. Porto Alegre, de 20 a 23 de setembro de 2011.

KOCH, I. V. (2007). *A Interação pela Linguagem*. 10ª ed. São Paulo: Ed. Contexto.

LOPES, C. (2007). *O fórum de discussão como espaço de intersubjetividade e perspectivas de pesquisa*. II Encontro Nacional sobre Hipertexto. Recuperado el 08 de agosto de 2012, de: http://www.ufpe.br/nehete/hipertexto2007/anais/ANAIS/Art48_Lopes.swf

LLORENTE CEJUDO, Maria del Carmen (2006). El tutor en E-learning: aspectos a tener en cuenta. Edutec. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*. Universidad de Sevilla, España UE, nº20/Enero 06. Recuperado el 17 de julio de 2012, de: <http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec20/llorente.htm>

MARTIN, Guillermina. *Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento*, Proyecto Compartir conocimiento para el desarrollo, Unidad de Gestión de Conocimiento, Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe. Recuperado el 07 de agosto de 2012, de: http://www.regionalcentre-lac-undp.org/images/stories/gestion_de_conocimiento/guiacopespanol.pdf

- MCDERMOTT, Richard (2001). *Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice*. Recuperado el 25 de julio de 2012, de: <http://www.co-il.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml>
- MORAES, C. R. A. (2001). "Linguagem Verbal, Argumentação e Polifonia". En: *Unimontes Científica*. V.1 n. 1 Montes Claros. Recuperado el 01 de agosto de 2012, de: <http://www.ruc.unimontes.br/index.php/unicientifica/article/viewFile/4/3>
- PALLOFF, Rena M.; PRATT, Keith (2002). "Estimulando a Aprendizagem Colaborativa". En: *Construindo Comunidades de Aprendizagem no Ciberespaço: estratégias eficientes para salas de aula online*. Porto Alegre: Artmed.
- TERRA, J. C. C. (2003). *Comunidade de Prática: conceitos, resultados e métodos de gestão*. Recuperado el 27 de julio de 2012, de: <http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000098v002Comunidades%20de%20Pratica-conceitos,%20resultad.pdf>
- TIJBOY, A. V., CARNEIRO, M. L., WOICIECHOSKI, L. R., PEREIRA, E. L. (2009). "Compreendo a Mediação do Tutor à Distância". *Revista Novas Tecnologias na Educação*, v. 7, n° 01, Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias em Educação (CINTED), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS). Recuperado el 01 de agosto de 2012, de: <http://seer.ufrgs.br/renote/article/viewFile/13913/7820>
- VYGOTSKY, Lev. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona, Critica.
- WENGER, Etienne (1998). *Communities of Practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Conducción de Comunidades de Práctica. Metodología OPS*. Washington, D.C., febrero 18, 2009. Recuperado el 26 de mayo de 2012, de: http://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/17395/mod_page/content/2/Mod1/Lecturas_-_Readings/Comunidad_de_practica.pdf