

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Departamento de Sociologia

**Projecto de Comunidade de Prática para a
Aprendizagem Formal e Informal**

André Fernando Martins dos Anjos

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientadora:
Doutora Maria Margarida Moreira de Carvalho Perestrelo, Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL

Setembro, 2009

Em nota de agradecimento quero mencionar o apoio do Instituto Nacional de Administração I.P., no qual colaborei directamente num projecto dedicado às comunidades de prática para a Administração Pública, cuja experiência me permitiu concretizar o trabalho aqui realizado.

Resumo

As novas tecnologias asseguraram uma mudança de paradigma no modo como aprendemos, potenciando as metodologias de aprendizagem formal e informal através das redes sociais e comunidades virtuais.

Perante a necessidade crescente de focalizar o conhecimento informal através da partilha de experiências e do conhecimento implícito dos indivíduos nas organizações, este projecto assume uma proposta de criação de uma comunidade de prática focalizada para os gestores de equipa na administração pública (dirigentes intermédios) que têm como objectivos de desempenho o desenho de novas metodologias de aprendizagem suportadas pelas TIC.

A Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal constitui-se como uma estratégia que visa a incorporação das tecnologias da informação e da comunicação nas metodologias de aprendizagem, de modo a possibilitar a produção de boas práticas passíveis de ser incorporadas em vários contextos e divulgadas no sector público.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, aprendizagem formal, aprendizagem informal, comunidades de prática, tecnologias da informação e comunicação.

Abstract

New technologies have induced a shift in the paradigm of the way we learn by enhancing the formal and informal learning methodologies provided by social networks and virtual communities.

The growing need to focus on informal knowledge through the sharing of people's experiences and of the implicit knowledge in organisations, is behind this project's proposal to create a community of practice for team managers in public administration (mid-level managers) with performance goals which include coming up with new learning methodologies supported by the information and communication technologies.

The strategy of the Community of Practice for Formal and Informal Learning is to incorporate ICT in learning methodologies so as to create good practices than can be used in various contexts including the public sector.

Keywords: Knowledge management, formal learning, informal learning, communities of practice, ICT, information and communication technologies.

Índice

| | |
|--|----------------|
| 1. Planeamento da Inovação | <i>Pág. 7</i> |
| <i>Tema</i> | <i>Pág. 7</i> |
| <i>Enquadramento teórico</i> | <i>Pág. 8</i> |
| <i>Centro de Interesses</i> | <i>Pág. 18</i> |
| <i>Âmbito</i> | <i>Pág. 19</i> |
| 2. Identificação da Organização Promotora | <i>Pág. 21</i> |
| <i>Missão</i> | <i>Pág. 21</i> |
| <i>Objectivos</i> | <i>Pág. 21</i> |
| 3. Definição do Projecto | <i>Pág. 25</i> |
| <i>Diagnóstico</i> | <i>Pág. 25</i> |
| <i>Emergência</i> | <i>Pág. 27</i> |
| 4. Definição da Equipa | <i>Pág. 29</i> |
| 5. Recursos e Divulgação | <i>Pág. 32</i> |
| 6. Objectivos do Projecto | <i>Pág. 33</i> |
| 7. Plano de Actividades | <i>Pág. 35</i> |
| <i>Pré-produção</i> | <i>Pág. 35</i> |
| <i>Produção</i> | <i>Pág. 35</i> |
| <i>Pós-produção</i> | <i>Pág. 36</i> |
| 8. Design da Plataforma Drupal | <i>Pág. 37</i> |
| 9. Gestão do Projecto | <i>Pág. 38</i> |
| <i>Prognóstico de necessidades de conhecimento para implementação do projecto</i> | <i>Pág. 38</i> |
| <i>Identificação do conhecimento existente na organização promotora</i> | <i>Pág. 39</i> |
| <i>Exigência do conhecimento externo à organização promotora</i> | <i>Pág. 39</i> |
| <i>Estratégias e estruturas de disseminação do conhecimento</i> | <i>Pág. 40</i> |
| <i>Processo de reflexão contínuo e participativo sobre o conhecimento existente e as necessidades da organização promotora</i> | <i>Pág. 40</i> |
| <i>Assegurar a formação da equipa e a integração heterogénea dos seus elementos com competências diferentes</i> | <i>Pág. 41</i> |
| 10. Conclusão | <i>Pág. 42</i> |
| Referências Bibliográficas | <i>Pág. 43</i> |
| Anexos | <i>Pág. 44</i> |

1. Planeamento da Inovação

Tema

O tema deste projecto centra-se na aprendizagem formal e informal mediada pelas novas tecnologias da informação e da comunicação (TIC) que se encontram actualmente ligadas aos processos de aprendizagem. O objectivo é a constituição de uma comunidade de Prática virtual orientada para os gestores de equipa na administração pública (dirigentes intermédios) que têm como objectivos de desempenho o desenho de novas metodologias de aprendizagem suportadas pelas TIC através das aprendizagens formais e informais.

Esta comunidade terá como foco a troca de experiências profissionais sobre o papel que as tecnologias e as metodologias desempenham para o sucesso da aprendizagem dos indivíduos e das suas organizações, sendo o seu produto a constituição de boas práticas neste sector.

Deste modo, torna-se relevante conhecer os diferentes métodos de aprendizagem mediada por computador (*e-Learning* e *b-Learning*) para a aprendizagem formal, o estabelecimento das redes sociais e comunidades virtuais que suportam a aprendizagem informal, sendo que as tecnologias se constituem como uma dimensão secundária pois são o suporte às próprias metodologias de aprendizagem formal e informal.

No contexto das comunidades virtuais de aprendizagem, Wenger (1998) foca a problemática da identificação e negociação de sentidos no *design* de arquitecturas de aprendizagem. O *design* cria por si um foco de identificação (ou não identificação) e um sentimento de posse sobre o(s) sentido(s) operante(s) na comunidade de prática, sendo que cria campos de identificação e de negociabilidade que orientam as práticas e as identidades dos envolvidos em várias formas de participação e não-participação (Raza, Kausar e Paul, 2007).

Assim, o processo de *design* para a aprendizagem não pode estar limitado por uma divisão laboral entre *learners* e *nonlearners*, entre os que organizam a aprendizagem e os que a concretizam, entre os criadores dos interfaces de utilização dos meios e os utilizadores, entre os que criam significado(s) e os que os executam.

As comunidades de práticas já se encontram profundamente envolvidas no desenho do seu percurso de aprendizagem, pois serão os seus membros que em última análise decidem os seus interesses pedagógicos sob a orientação das suas necessidades, decidem sobre o que significa ser um participante em pleno na sua comunidade e como enquadrar potenciais novos membros. Sempre que um determinado processo, sistema ou acção esteja a ser desenhado é essencial o envolvimento de toda a comunidade de prática.

As comunidades de prática, na óptica das teorias da aprendizagem, pressupõem que o envolvimento social é o processo fundamental pelo qual nós aprendemos e criamos uma identidade sendo que os sentidos operantes (a concretização de acções, os meios pedagógicos e tecnológicos, e os processos que decorrem numa comunidade de prática) apelam à participação directa e activa dos seus membros para a criação de valor.

Deste modo, os dirigentes intermédios da administração pública poderão partilhar a suas experiências no âmbito da gestão da formação e discutir metodologias de aprendizagem formal e informal suportadas pelas tecnologias, de modo a constituir um conjunto de boas práticas nesse sector, enquanto resultado do conhecimento construído por uma comunidade por si constituída.

Enquadramento teórico

Na sua origem, a gestão do conhecimento encarava o conhecimento como um objecto passível de ser capturado, codificado e armazenado. A gestão do conhecimento focava-se na optimização destes processos (Mueller-Prothmann, 2006). O conhecimento era produzido por especialistas e codificado num formato legível, sendo posteriormente armazenado. A tecnologia que suportava a gestão do conhecimento centrava-se também na capacidade de armazenamento e recolha de bens (conhecimento explícito tornado objecto passível de transmissão). O conhecimento explícito pode ser facilmente codificado, sendo que a sua transmissão é bastante acessível mas a apreensão do conhecimento passa por um processo individual.

Ao nível das organizações pretendia-se a criação de bases informatizadas de conhecimento que podia ser consultado internamente, sendo que reuniam artefactos concretos (ex. manuais de procedimentos, normas internas, esquemas, imagens, vídeo, bases de dados, etc.).

Actualmente reconhece-se que as estratégias de captura do conhecimento interno nas organizações suportadas exclusivamente através das novas tecnologias não dão a ênfase necessária a uma cultura organizacional de modo a assegurar a partilha de conhecimento e a aprendizagem colaborativa entre os indivíduos nem asseguram que o conhecimento permaneça nas organizações (Kelleher, 2003).

Muitas destas iniciativas falharam devido á incapacidade de assimilação do conhecimento armazenado pelos especialistas, este tipo de objectos (artefactos) não reflectiam as práticas reais de aplicação, noutros casos as organizações não conseguiram implementar esta óptica de gestão de conhecimento pela incapacidade de motivar os indivíduos na sua adesão pois os mesmos sentiam que não tinham um papel participativo na construção do conhecimento nas suas organizações.

Tornou-se evidente que a tarefa de capturar, codificar e armazenar o conhecimento não era fácil, surgindo a questão se os conteúdos armazenados poderiam ser considerados conhecimento ou antes informação (Wenger, 1998). A consulta de artefactos produzidos por especialistas e disseminados internamente nas organizações não é condição para assegurar por si só um aumento do desempenho das pessoas e das organizações. A reflexão sobre o conhecimento organizacional e a participação das pessoas na construção do mesmo permite uma maior aproximação com as práticas profissionais e nas experiências adquiridas pelas pessoas envolvidas.

Podemos identificar dois tipos distintos de conhecimento, nomeadamente o tácito (implícito) e o explícito. O conhecimento tácito baseia-se na noção de que sabemos mais do que conseguimos reportar por escrito ou oralmente, sendo que este é o conhecimento individual que é gerado quando reflectimos sobre as nossas práticas profissionais e na aplicação do conhecimento explícito (artefactos produzidos por especialistas) na prossecução das mesmas, dentro de um determinado contexto e cultural organizacional. O conhecimento tácito está intimamente ligado ao contexto e às experiências do indivíduo, pelo que é difícil possibilitar a sua transmissão. Este engloba conceitos como os valores, as crenças, as experiências, as emoções e o *know-how*.

Deste modo, existe uma diferenciação entre conhecimento *hard* e *soft*. O *hard knowledge* situa-se no paradigma tradicional da gestão do conhecimento, na constituição de artefactos ou objectos de conhecimento que são explícitos e materiais. O *soft knowledge* será menos passível de quantificar, mais difícil de capturar, codificar e armazenar. É o conhecimento tácito (implícito) que podemos encontrar no substrato das experiências e acções dos indivíduos. Exemplos deste tipo de conhecimento incluem os conhecimentos que normalmente não articulamos verbalmente nem se encontram em artefactos (objectos passíveis de apreensão de informação) tais como a experiência interiorizada e os *skills* automatizados, ou seja, tudo o que resida no domínio do conhecimento interiorizado e da contextualização cultural. O conhecimento *hard* e *soft* equacionam-se como uma dualidade e não uma dicotomia. Isto significa que ambos detêm a mesma importância na gestão do conhecimento (Mueller-Prothmann, 2006).

Wenger relembra a interpretação dinâmica do conhecimento de Nonaka, na qual este é o produto da dinâmica gerada pelas interacções sociais. Para mais, o conhecimento contém em si uma natureza activa e subjectiva, pelo que sendo intangível necessita de um determinado tempo e de um determinado espaço que permite a sua localização. Nonaka designa este espaço de “Ba”, o mesmo poderá ser físico (presencial), virtual (a distância pela comunicação síncrona e assíncrona), mental (experiências partilhadas, ideias e valores), ou o resultado da combinação destes.

A criação do conhecimento e a sua gestão, é na sua essência uma actividade social. As comunidades de aprendizagem em particular são o reflexo das formas sociais da gestão e da partilha do conhecimento. A morfologia das organizações, grupos e comunidades que interpretam estes processos socialmente orgânicos e em constante evolução estão de acordo com a sociedade da informação e do conhecimento, cujos efeitos se fazem sentir globalmente.

Os conceitos de “conhecimento” e “comunidade” encontram-se em processo de reconfiguração devido às intensas interacções sociais despoletadas pelas tecnologias da informação e da comunicação, sendo que estas desempenham um papel crítico na disseminação e na distribuição nos emergentes espaços sociais virtuais. O avanço social nas práticas de comunicação potenciou a criação de novas experiências de comunidade, designadamente de comunidades virtuais de aprendizagem (Wenger, 1998).

O surgimento de grupos de interesse e conseqüentemente os vários tipos de comunidades prende-se à mudança de paradigma de utilização da Internet pela capacidade de *uploading*, sendo que os utilizadores da Internet deixam de ser meramente receptores de informação mas eles próprios passam a criadores de conteúdos nos espaços virtuais.

O *uploading* consiste na transmissão de informação, de dentro para fora, ou seja, a capacidade dos utilizadores disponibilizarem dados para a *web*, sendo que estes estariam através de sites, blogues ou comunidades *online* acessíveis a todos os restantes utilizadores. A capacidade de *upload* foi ainda potenciada pelo desejo dos utilizadores participarem na discussão pública através dos *blogs* e sites pessoais, nos quais tratam dos mais variados assuntos e podem disponibilizar toda uma miríade de conteúdos como texto, música, imagem, vídeo, *wikis*, fóruns de discussão, *links*, animações, etc.

Referir-nos a este novo paradigma de Web 2.0, sendo que a revolução não foi tecnológica mas antes de posicionamento dos utilizadores das tecnologias e da sua relação com as mesmas. O termo Web 2.0 refere-se normalmente a ferramentas da Internet que convidam os utilizadores a comentar, colaborar e editar a informação disponível, criando uma forma mais democrática na distribuição da autoria dos conteúdos, sendo que a linha que divide os criadores dos sites dos seus utilizadores é cada vez mais ténue.

Enquanto a Web 1.0 nos oferecia directórios de recursos e portais com informação, sem interacção pelos utilizadores, a Web 2.0 trouxe consigo a noção de conhecimento colaborativo, cujo projecto com maior expressão será talvez o da *Wikipedia*, na qual vários conteúdos são criados colaborativamente, numa enciclopédia *online* gerida pelos seus próprios utilizadores

Podemos localizar três mudanças profundas na arquitectura da Internet:

1. Um processo de inovação cuja direcção se centra na relação de força *bottom-up* (dos utilizadores para os fornecedores);
2. A mudança da criação de valor do autor do conteúdo para o utilizador/distribuidor final dessa informação;
3. A emergência de novas estruturas sociais *online* cujo poder não está centrado nas instituições mas antes nas comunidades.

A teoria construtivista da aprendizagem argumenta que o conhecimento é “construído” activamente através dos processos de aprendizagem e estes encontram-se em constante adaptação baseada na experiência de quem aprende. As novas ferramentas *web* acolhem as aprendizagens baseadas na experiência, através da taxonomia da informação, da discussão assíncrona e da produção colaborativa de conteúdos.

Tendo em conta a natureza flexível da Web 2.0, torna-se cada vez mais fácil a capacidade de criar cenários e casos de estudo orientadas para a aprendizagem centrada na resolução de problemas, desafiando os alunos/formandos ao pensamento crítico/analítico e à identificação de recursos para esse efeito (Craig, 2007).

Com este novo paradigma de utilização das tecnologias da informação e da comunicação surgem nos espaços virtuais vários tipos de comunidades: Redes sociais, comunidades de aprendizagem e comunidades de prática. As comunidades de aprendizagem definem-se por um conjunto de múltiplos espaços de indivíduos estabelecidos por novas funcionalidades comunicativas (fornecidas pelas novas TIC) caracterizados pela reciprocidade social dos seus estados “informativos” num ciberespaço dinâmico (Wenger, 1998).

Estes estados “informativos” estão intimamente ligados com ideias, valores, produtos e histórias. Os membros de uma comunidade de aprendizagem existem enquanto seres informativos criadores de novos conhecimentos acerca de uma nova área de negócio, um novo produto, um novo tema de pesquisa, uma nova área de interesse, que lhes é comum fornecendo as bases para uma existência colectiva. Deste modo o seu foco passa pela produção e disseminação do conhecimento colectivo e constituem-se enquanto uma forma contemporânea de organização, e cujo objectivo passa pelo avanço do conhecimento e o benefício mútuo na partilha do mesmo e de competências diferenciadas entre os membros.

Dotadas de um carácter cooperativo e colaborativo, as comunidades de aprendizagem podem ainda sofrer do “dilema da confiança”, necessitando de superar este receio de modo a constituírem-se enquanto entidades sociais de relevo onde o conhecimento e a pesquisa de informação recíproca promovem a causa do bem comum (Wenger, 1998). As organizações devem apoiar a constituição de comunidades de prática quando estas são estrategicamente benéficas para a gestão do conhecimento e manutenção da sua cultura organizacional. Os

perfis formais devem estar definidos de modo a que as hierarquias não interfiram com o estabelecimento da confiança necessário ao amadurecimento da comunidade, é necessário ultrapassar e reduzir as questões da liderança e promover a partilha sem sancionar os membros da comunidade de prática.

Um estudo recente sobre as questões das hierarquias e lideranças nas organizações que apoiam a constituição de comunidades de prática como estratégia de aprendizagem organizacional recomenda uma abordagem em dois sentidos distintos para o seu sucesso para o coordenador do projecto: cultivar fortes laços com o líder da comunidade de prática (facilitador) para controlar as actividades suportadas em boas práticas no seio da mesma; em simultâneo o coordenador deve elaborar a sua avaliação e reportar a concretização das metas junto das chefias de topo – não interfere directamente com a actividade da comunidade de prática mas deve fornecer os recursos necessários para o seu desenvolvimento (Borzillo, 2009).

Colaborar com o líder da comunidade permite definir como prioridade o desenvolvimento de práticas que são relevantes para a organização e ainda assegurar que estas práticas são constituídas e partilhadas com frequência. Para mais, o feedback sobre a concretização dos objectivos da comunidade de prática junto das chefias de topo reforça a posição da comunidade como uma identidade legítima e estratégica no seio da organização.

Contudo, o compromisso, a flexibilidade e a abertura de canais de comunicação podem potenciar a ideia de comunidade. No contexto das comunidades de aprendizagem existe essa noção de coesão, colectividade, partilha de visão e o compromisso de partilha de informação (Wenger, 1998).

Wenger define a aprendizagem enquanto um processo contínuo e participativo, o que implica que o acto de aprender encontra-se intrinsecamente ligado à capacidade de envolvimento e de contribuir para as práticas em questão. A aprendizagem não é um acto solitário baseado na relação do indivíduo com o objecto de aprendizagem (artefacto), essa relação deve permitir espaço para a reflexão do indivíduo sobre o conhecimento adquirido através da partilha com outros indivíduos, esta partilha permite uma construção participativa do conhecimento.

As comunidades de aprendizagem distinguem-se das comunidades de prática pois o seu foco principal revela-se na partilha de conhecimento e não numa prática específica, contudo podem interagir com as Comunidade de prática, no sentido em que o “estar em rede”, enquanto processo de comunicação social, potencia a partilha de conhecimento entre as demais comunidades virtuais (Nara e Hew, 2007).

O envolvimento na prática social é o processo principal pelo qual aprendemos e construímos a nossa própria identidade. A criação de um sentido é o objectivo final do acto de aprender, este surge através da negociação entre os vários sentidos possíveis. De acordo com a teoria social de aprendizagem, o acto de aprender situa-se entre a prática e os grupos sociais nos quais a aprendizagem ocorre, que podemos definir por comunidades de prática.

Nesta óptica poderemos definir prática pelo modo como concretizamos determinadas acções, no tempo e no espaço, de um modo espontâneo ou organizado, de um modo improvisado ou planeado, dando resposta à mudança e à incerteza face ao meio onde nos inserimos (Hersberger, Murray e Rioux, 2007).

Um grupo de indivíduos que partilha uma paixão constitui-se enquanto o foco principal de uma comunidade de prática. A participação é voluntária e aberta a novos participantes que partilhem interesses comuns. As comunidades de prática irão emergir a partir deste interesse comum e da interacção entre os participantes, o que implica que não podem ser planeadas, mas antes “planeadas para” (Hersberger, Murray e Rioux, 2007).

As comunidades de prática posicionam-se como uma abordagem à gestão do conhecimento focalizada na procura de conhecimento e entendimento no contexto da prática, estas providenciam um ambiente no qual o conhecimento é desenvolvido e sustentado através da interacção dos seus membros. Muitas comunidades de prática são o resultado de problemas reais que os indivíduos sentem nas suas organizações quando o conhecimento e a informação disponível não é suficiente para dar resposta a problemas específicos. Deste modo a partilha de conhecimento através de uma comunidade pode auxiliar na resolução de problemas comuns entre os profissionais de uma área profissional ou indivíduos especializados num domínio de conhecimento.

Construindo activamente a sua aprendizagem em comum estes indivíduos reflectem sobre as suas práticas, os conhecimentos que possuem, partilham experiências pessoais e inevitavelmente criam novos conhecimentos através das relações que estabelecem. Assim existem comunidades de prática cujo objectivo pode ser a resolução de um problema, a implementação de um projecto ou a produção de *outputs* específicos (artefactos) sobre uma determinada prática ou metodologia.

O valor do indivíduo no seio das comunidades de prática é dado através da participação social, em particular desempenhando um papel activo enquanto membro nas práticas da comunidade e construindo uma identidade em relação com a mesma. É neste sentido que as hierarquias formais existentes (seja dentro de uma organização ou na estrutura de papéis atribuídos aos membros no seio de uma comunidade de prática) podem sofrer alterações, pois o indivíduo constrói a sua própria “imagem” dentro da comunidade a que pertence através do seu empenho, este será naturalmente reconhecido pelos restantes membros.

O *storytelling*, a improvisação e a disseminação do conhecimento encontram-se entre as principais actividades de uma comunidade de prática. As comunidades de prática contabilizam o conhecimento *soft*, sem negligenciar a sua vertente mais tradicional (Mueller-Prothmann, 2006).

Assim, a aprendizagem desenvolve-se pela prática e através da pertença a uma comunidade que partilha essa mesma prática. Pertencer a uma comunidade de prática implica um conhecimento mínimo prévio desse domínio, uma competência partilhada que distingue os membros de outros indivíduos. Como a aprendizagem é parte de uma experiência esta ganha um significado, sendo que na ausência da experiência a aprendizagem torna-se algo de abstracto, e por consequência com menor grau de significado.

Assim, através da prática e da aprendizagem significativa numa comunidade, os membros desenvolvem uma identidade, fomentada ao longo do tempo através do estabelecimento de actividades comuns e da partilha de conhecimento, num espírito de entajuda. São estas interacções que irão fundamentar a existência da comunidade em torno de um domínio de conhecimento e de uma prática específica, e do estabelecimento de relações entre os seus membros (Allan e Lewis, 2006).

Ao nível do sentimento de “pertença”, que as comunidades de prática reconhecem enquanto essencial para a sua manutenção, o mesmo implica o investimento que um indivíduo devota a uma comunidade em particular. A pertença tem como valor conotativo o “direito a pertencer”. As fronteiras são um artefacto natural das comunidades: algumas pessoas pertencem, outras não. Para mais, o nível de participação pode ser diferenciado de membro para membro, o que influencia a sua integração e acolhimento no seio da comunidade.

Existem ainda outros atributos de pertença que se determinam pelos níveis apercebidos de:

- Segurança: inclui o sentimento de segurança física e emocional;
- Sentido de pertença e identificação: relacionado com o nível de aceitação e o grau pelo qual o membro se identifica com o grupo;
- Investimento pessoal: denotando a conquista por um lugar no seio da comunidade, podendo ser operacionalizado o nível de participação que um membro detem junto do grupo;
- Sistema comum de significados/símbolos: inclui os mitos, histórias, sentimentos, rituais e cerimónias partilhados por toda a comunidade;

O sentimento de pertença e identificação poderá ser analisado pela medição do esforço pessoal e empenho emocional que cada membro dedica à sua comunidade, sendo que os membros de uma comunidade de prática sentir-se-ão mais integrados quanto maior for o seu grau de influência na comunidade (Proulx e Couture, 2006).

Nas comunidades a influência primária é muitas vezes a do moderador/facilitador, sendo na maioria dos casos o fundador e o arquitecto da comunidade de prática no seu desenho essencial (algumas comunidades de prática nascem espontaneamente a partir de grupos de interesse ou de prática, outras são criadas por um facilitador que depois procura convidar indivíduos com objectivos comuns). Outros membros com influência nas comunidades assumem-se como líderes de opinião, com capacidade de influência junto dos restantes membros, na maioria dos casos por mérito reconhecido ou por domínio numa área de conhecimento relevante à comunidade.

O papel fundamental do facilitador passa por encorajar a comunidade a discutir e a acordar as suas próprias normas de conduta, em relação aos níveis de participação espectáveis aos seus membros, favorecendo a compreensão e a redução da pressão para a disponibilização de

contributos, através do estabelecimento de um *standard* através do costume e das práticas dos membros mais activos.

Para mais, é possível verificar uma maior participação de acordo com actividades específicas, por afinidade de interesse, ou pelo contrário, uma redução da mesma em prol das actividades profissionais externas à comunidade de prática. A gestão do tempo é também um factor essencial para a participação dos membros. As organizações devem reconhecer e negociar com os colaboradores compromissos ao nível da participação e do tempo dedicado à comunidade de prática, sendo que o tempo será um recurso necessário à manutenção desta (Wenger, 1998).

O reforço do grupo numa comunidade ocorre quando um indivíduo integra os seus interesses com os interesses da própria comunidade, obtendo o *status* de membro. Esta integração age como catalizador para a organização da comunidade, de acordo com valores e motivações comuns, sendo também um aspecto essencial na determinação do envolvimento e da participação num grupo de membros, de acordo com as normas estabelecidas.

Outro aspecto essencial para determinar a participação na comunidade será a procura de satisfação das necessidades manifestadas pelos seus membros, assim como o envolvimento emocional necessário para o estabelecimento da identificação dos membros com a comunidade de prática.

Enunciamos algumas hipóteses de condições para o estabelecimento de ligações emocionais no seio de uma comunidade:

- Quanto mais os membros interagem, maior a probabilidade de aproximação emocional;
- Quanto mais positivas se verificarem as experiências nas comunidades, mais fortes serão os laços emocionais;
- A coesão de grupo é fortificada perante a resolução de problemas e tarefas comuns;
- Quanto maior for o nível de percepção de importância face a um acontecimento comum, maior será a coesão entre os membros;
- O investimento pessoal determina a importância apercebida que um elemento tem face à comunidade;

- O grau pelo qual um membro se apercebe da sua valorização pelos outros na comunidade determina o seu grau de atracção pela mesma;
- O espírito de comunidade, quando se verifica, é sentido por todos os membros, mesmo que este não seja tangível.

As comunidades que se baseiam num propósito comum irão demonstrar uma maior identificação com valores e emoções partilhadas pelos seus membros (Proulx e Couture, 2006).

Deste modo, as comunidades de prática tentam atingir objectivos comuns e tangíveis dos seus membros, são mais formais que as redes sociais, são activas e impulsionadas pelo *feedback* interno. Normalmente são compostas por um número limitado de membros que partilha uma forte noção de identidade e cujas relações de proximidade entre os membros são densas e demonstrativas de um elevado nível de interacção. Para mais, as comunidades de prática assentam no princípio da confiança, sem o qual não existiria o elevado nível de compromisso que permite sustentar a sua manutenção no tempo e na obtenção dos objectivos propostos (Wenger, 1998).

Centro de Interesses

Uma comunidade implica uma relação que se desenrola nas dimensões tempo e espaço, sendo que perante a separação física dos seus membros coloca um dilema sobre a participação e o próprio sentimento de comunidade. É neste ponto que a técnica assume um importante papel em assegurar uma continuidade na relação entre os vários membros, dando resposta à natural complexidade de motivações pelos seus membros, através do desenvolvimento de aplicações que potenciem a interactividade (entre os membros), a publicação (de artefactos produzidos pela comunidade, fazendo a gestão de uma base de conhecimentos), e cujo interface seja facilmente apreensível por vários perfis de utilizadores de tecnologias da informação.

Existem 3 dimensões fundamentais para os facilitadores que asseguram a manutenção de uma plataforma tecnológica de suporte à sua comunidade: a oferta do mercado (compreendendo o seu meio e as novas aplicações informáticas disponíveis); a perspectiva comunitária (integrando as soluções que se adequam à identidade da comunidade); e o utilitarismo (dando suporte ao modo como a comunidade se apropria ou não das várias soluções, acompanhando a

criatividade na utilização desses recursos e o surgimento de novas necessidades a dar resposta).

Para o actual contexto da Web 2.0 a solução adoptada para a materialização da comunidade *online* é baseada na linguagem de programação Drupal, desenvolvida em *open-source*, permitindo a sua constante actualização e desenvolvimento ao nível da customização de funcionalidades, de acordo com as necessidades do projecto.

Âmbito

A Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal focaliza-se na implementação das tecnologias da informação e da comunicação nos modelos pedagógicos de ensino e formação formal e informal, sendo que todas as suas vertentes (organizacionais, tecnológicas, educacionais, etc.) serão relevantes de constituição de conhecimento explícito – através da exploração do conhecimento tácito que reside nas pessoas, mais do que numa determinada organização.

Assim, a comunidade pretende dar relevo ao papel do *self* (membros individuais) através da criação de e-Portfolios (com *blog* pessoal e área de arquivo individual) cujos conteúdos estão acessíveis a toda a comunidade e aos grupos de interesse gerados no seio da mesma, através da partilha de recursos, dinamização de fóruns e manutenção de *wikis* colaborativas (*cf.* Anexo 1).

O produto da actividade da comunidade será passível de publicação *online* e impressa, e um dos seus objectivos passa pela coordenação de um conjunto de eventos, que através de uma estratégia de trabalho colaborativo visa a produção de um conjunto de boas práticas para o tema das tecnologias da informação e da comunicação para a aprendizagem formal e informal na administração pública.

Assim, a definição do problema e desafios para aprendizagem informal passa pela participação dos membros da comunidade, que através da partilha de experiências e dos problemas concretos encontrados na prossecução dos seus projectos irão proporcionar os grandes tópicos/desafios que a comunidade irá reflectir.

As soluções emergentes serão o resultado do trabalho colaborativo da própria comunidade que irá dentro de cada tema específico debater e propor soluções, potenciar projectos-piloto, retirando dos mesmos várias experiências a partilhar na comunidade, na qual poderá encontrar um suporte crítico.

A própria comunidade poderá ser a base de partida para a implementação das suas iniciativas ao avaliar a adesão/sucesso das mesmas poderá funcionar como um elemento regulador das várias estratégias propostas, sendo esse o seu âmbito de acção.

2. Identificação da Organização Promotora¹

Missão

O Instituto Nacional de Administração é um instituto público, com autonomia científica, administrativa, financeira e patrimonial. A sua lei orgânica, Decreto-Lei nº85/2007, de 29 de Março, estabelece-lhe como missão:

“contribuir, através da formação, da investigação científica e da assessoria técnica, para a modernização da Administração Pública e para a actualização dos seus funcionários” e fixa-lhe o seguinte conjunto de atribuições gerais:

- Realizar cursos de nível superior, bem como outras acções de formação, simpósios e colóquios tendo em vista a formação especializada, o aperfeiçoamento e a actualização profissional do pessoal dirigente e técnico superior;
- Realizar acções de aperfeiçoamento profissional de interesse comum aos funcionários em geral, nos domínios da formação inicial, aperfeiçoamento, reconversão, reciclagem e especialização profissional;
- Conduzir a investigação aplicada no domínio da ciência da administração, dos assuntos europeus e da ciência da legislação;
- Prestar assessoria técnica nas suas áreas de especialização;
- Estabelecer relações de cooperação com instituições similares, nacionais e estrangeiras, em particular com as dos países de língua portuguesa, promovendo o desenvolvimento de programas de interesse mútuo.

Objectivos

Em resumo, o INA apresenta-se como uma organização prestadora de serviços, orientada para a prossecução dos objectivos seguintes:

¹ Informação retirada do site oficial do Instituto Nacional de Administração: <http://www.ina.pt/>

Em 2005, a lei orgânica do XVII Governo constitucional inseriu o INA no Ministério das Finanças e da Administração Pública, com tutela do Secretário de Estado da Administração Pública.

A Administração Pública constitui o campo nuclear das actividades do INA. Não está, porém, vedada a este instituto a intervenção em outros sectores, sempre que daí resulte, por um lado, o reforço das competências internas e, por outro lado, a optimização da utilização dos recursos existentes.

A actuação do INA tem como enquadramento as políticas governamentais que prosseguem ou intersectam a modernização da administração pública e a valorização dos seus recursos humanos, nomeadamente as que são explicitadas nos programas de Reforma da Administração Pública. O INA dá especial atenção ao desenvolvimento de actividades orientadas para as finalidades seguintes:

Capacitação e valorização dos dirigentes

Para além de um leque alargado de acções de informação e debate sobre temas que interessam directamente aos dirigentes, o INA oferece um curso estruturante, o Curso de Alta Direcção em Administração Pública, e todos os outros cursos que constituem formação obrigatória para o acesso aos cargos de direcção superior ou intermédia.

Introdução de uma cultura de avaliação na Administração Pública

Sendo a avaliação do desempenho das organizações e das pessoas um dos eixos da reforma lançada pelo Governo, o INA contribui nesta matéria através de um amplo programa de formação, com saliência para dois diplomas de especialização neste domínio. Por outro lado, desenvolveu e coloca à disposição dos serviços públicos uma ferramenta informática de apoio ao SIADAP.

Desenvolvimento da Sociedade da Informação e da Administração Electrónica

O INA contribui fundamentalmente, através da formação, da informação e da sensibilização dos dirigentes e quadros da administração pública, oferecendo programas que visam a)

melhorar a competência dos dirigentes na gestão dos sistemas de informação, b) melhorar a literacia informática dos funcionários em geral, c) formar especialistas nas vertentes nucleares da administração electrónica. Os grandes projectos desenvolvidos no sentido de tirar partido das novas TIC na melhoria da relação entre a administração e os cidadãos e empresas (Portal do cidadão, Compras electrónicas, etc.) merecem também cobertura especial nos programas do INA.

Desburocratização e aproximação aos cidadãos

Os programas em curso neste domínio implicam, em primeiro lugar, um esforço de caracterização da situação e de elaboração de soluções, que se enquadra na vertente Estudos e Investigação do INA, e, por outro lado, um grande esforço de sensibilização e formação dos dirigentes e quadros a todos os níveis da administração, a que a vertente da Formação tem que dar resposta adequada. São relevantes, aqui, os programas dedicados ao atendimento do público, à qualidade dos serviços, à utilização das novas tecnologias na interface dos serviços com os seus utentes e à aplicação da legislação que visa salvaguardar os direitos e garantias dos cidadãos.

Melhoria do desempenho dos serviços através da introdução de novos métodos de gestão, novas metodologias de trabalho e novas tecnologias

Grande parte do programa de formação do INA visa este objectivo, com destaque para as acções oferecidas no domínio dos sistemas e tecnologias da informação. O INA considera também caber-lhe o papel de montra de soluções avançadas e desenvolve, nesse sentido, projectos inovadores ao nível da gestão interna, alguns em parceria com fornecedores de produtos e serviços susceptíveis de contribuir para a modernização da administração pública. O INA oferece ainda serviços de assistência técnica nestes domínios.

Experimentação e avaliação de novos modelos de prestação de serviços públicos

Têm vindo a ser ensaiadas novas formas de criação e/ou gestão privada de serviços tradicionalmente públicos, de que existem já exemplos diversos nas áreas da saúde, energia, transportes e outras. Ao INA compete, nesta matéria, um duplo papel, por um lado a análise

destas experiências, a nível nacional e internacional, e, por outro lado, a sua divulgação, através de actividades de estudo, debate e divulgação sobre esta temática.

Valorização e dignificação da Função Pública

Sendo a valorização dos recursos humanos um fim em si próprio, na medida em que as pessoas constituem, neste caso, o elemento nuclear do sistema, mas também um factor instrumental para atingir os restantes objectivos, não surpreende que, no programa de actividades do INA, se distinga pelo volume e pela ambição dos impactes prosseguidos, a vertente formação, entendida como todo o conjunto das acções de sensibilização, informação, debate e treino que visam melhorar as capacidades, atitudes e comportamentos dos dirigentes e dos quadros. O INA continua a introduzir acções de formação estruturantes, a descentralizar a sua oferta e a desenvolver parcerias visando a resolução dos problemas reais dos serviços clientes.

Aproximação da valorização profissional da Administração Pública ao Sistema de Ensino Secundário e Superior

O INA integra desde 2005, o Conselho Nacional de Educação, podendo assim contribuir para a melhor compreensão na administração pública de processos de mudança como o do lançamento dos cursos de especialização e a implementação do acordo de Bolonha.

3. Definição do Projecto

Diagnóstico

As novas tecnologias da informação e da comunicação provocaram um impacto profundo nos seus utilizadores tanto ao nível da apropriação das mesmas como na sua disseminação informal nas redes sociais *online*. A mudança do paradigma do “utilizador” para o “produtor” de informação no espaço da Internet, potenciando a democratização e implicando uma maior responsabilização na definição de “informação” pelos próprios utilizadores da Web 2.0, mudou a nossa percepção de metodologias de desempenho profissional e de aprendizagem.

Torna-se essencial pensar sobre a relevância que as tecnologias e as metodologias têm na implementação da formação formal e informal no seio de grupos de trabalho. Este projecto tem como preocupação a aprendizagem organizacional ao nível da administração pública (dirigentes intermédios e as equipas por estes coordenadas) na adopção dessas mesmas metodologias de aprendizagem e desenvolvimento de projectos em rede.

Verifica-se uma dificuldade comum na transmissão da informação e na sua passagem ao conhecimento, sendo que muito conhecimento tácito reside nas práticas individuais, nos *skills*, no *know-how* e nos modos de sentir e de estar dos indivíduos/equipas nas organizações.

Além disso, a ausência da existência de um meio agregador das várias comunidades existentes na área aprendizagem formal e informal suportada em tecnologias da informação e da comunicação, entre organizações públicas e privadas, dificulta a comunicação e a participação orientada para a cooperação no desenvolvimento de parcerias de desenvolvimento de projectos.

A aprendizagem colaborativa permite-nos avançar mais depressa na negociação de sentidos comuns para o desenvolvimento de projectos e na passagem do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, através da constituição de artefactos que documentam essas mesmas práticas e reflexões.

A Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal tem como domínio o enquadramento das tecnologias da informação e da comunicação, na aprendizagem formal e informal, para o desempenho organizacional.

Pretende-se através da criação desta comunidade permitir aos seus membros uma agenda de trabalho focalizada na partilha de experiências, disseminação de metodologias, constituição de boas práticas e produção de *outputs* específicos (eventos, formação, desenvolvimento de projectos e publicação de artigos e *case-studies*).

Para o efeito a equipa de projecto tem como objectivo inicial convidar alguns peritos na área do ensino e formação a distância da administração pública no sentido de produzir um diagnóstico geral das necessidades às quais dar resposta no domínio definido, focalizando os assuntos emergentes da discussão e os principais ponto de interesse.

Os facilitadores da comunidade intercedem directamente na definição e gestão da agenda da comunidade de prática, no seguimento deste primeiro contacto.

A inauguração deste grupo de contacto passa pela produção de um evento de introdução e acolhimento a indivíduos interessados no tema da comunidade, no qual serão apresentados os propósitos e o plano de trabalho da comunidade.

A equipa multidisciplinar em Formação em *e-Learning*, Línguas e Comunicação (FELC) do Instituto Nacional de Administração assume a coordenação do projecto aqui proposto pela experiência adquirida em projectos de aprendizagem suportada pelas TIC e pela promoção pelos processos de aprendizagem informal através da programação de formação focalizada nessa metodologia de aprendizagem.

Para mais a FELC tem como responsabilidade auxiliar no desenho pedagógico no programa de formação do INA nos cursos suportados pela metodologia de formação a distância e no enquadramento da mesma junto das coordenações pedagógicas, dos formadores e dos formandos, pelo que reúne o conhecimento interno necessário para a realização do projecto (*cf.* Anexo 2 e 3).

Será vantajoso para o Instituto Nacional de Administração, enquanto organismo de referência para a formação na administração pública promover a Comunidade de Prática (CdP) para a Aprendizagem Formal e Informal no sentido de providenciar um conjunto de actividades/projectos no âmbito referido e uma base de conhecimentos alargada que seja vantajosa para todos os parceiros (*cf.* Anexo 4).

Neste projecto são descritos em anexo as Análises SWOT da Organização Promotora e do Projecto aqui proposto, que o autor assume como instrumentos auxiliares para o desenvolvimento do projecto, sendo os mesmos da sua autoria mas não sujeitos à realização de inquéritos ou outros meios de recolha de dados quantitativos.

Emergência

A equipa de projecto tem como visão a constituição da CdP enquanto um grupo informal e especializado no domínio designado, que seja tomado como referência para efeitos de colaboração em rede em projectos apoiados em parcerias.

A CdP centra a sua acção formal na produção de eventos (seminários, *workshops* e encontros informais) e na publicação online de artigos e casos de estudo. Pretende-se ainda um projecto comum a todos os membros da comunidade que irá constituir-se como um compêndio de boas práticas desenvolvido colaborativamente.

Informalmente a CdP pretende a médio prazo criar as bases para a criação de vários projectos em parcerias, entre os membros da comunidade e as organizações interessadas, assentes na criação de planos de formação à medida, formação *just in time* e aprendizagem ao longo da vida e a prossecução de projectos de *mentoring* direccionados para projectos desenvolvidos pelos grupos de trabalho na comunidade.

Através de um plano de actividades ajustado aos membros da comunidade, indo ao encontro das suas necessidades e disponibilidade de intervenção e de uma facilitação especializada, é possível moderar a CdP na realização dos seus objectivos operacionais (*cf.* Anexo 5).

Ao nível da implementação a maior dificuldade será desenhar a agenda da comunidade de um modo ajustado aos participantes, pelo que a mesma terá origem na negociação entre estes. A

mesma questão coloca-se na adaptação do suporte tecnológico que acolhe a comunidade. A solução adoptada (Drupal) é um *software open-source* orientado para a criação de redes sociais, sendo ainda possível a personalização das suas funcionalidades de acordo com as necessidades que se evidenciem na comunidade.

Ao nível da gestão da comunidade o desafio passa pela facilitação e pela dinamização da mesma junto dos seus membros, pelo que o enfoque terá que contemplar os benefícios esperados pelos membros na sua integração e participação no projecto ao nível da partilha da informação.

Para tal o conhecimento que será tratado será focalizado nas metodologias/tecnologias orientadas para a aprendizagem formal e informal, junto de agentes interessados na administração pública, evitando quaisquer pontos concorrenciais entre os membros.

4. Definição da Equipa

De modo a sistematizar claramente quais as características consideradas para a equipa promotora do projecto, indica-se nas tabelas seguintes (cf. Tabela 1 a 3) as competências esperadas e a definição das responsabilidades para cada um dos intervenientes, durante a implementação da Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal.

Tabela 1 - Competências Genéricas

| Competência | Definição | Descrição |
|--|---|---|
| Iniciativa | Pro-actividade | <i>Face a uma dificuldade analisar a mesma e propor soluções;</i> |
| | Persistência | <i>Procurar estratégias activamente para melhorar a sua performance;</i> |
| | Reconhecimento e Antecipação de Oportunidades | <i>Capacidade de visão para introduzir desenvolvimentos para a inovação;</i> |
| | Desempenho para além da expectativa | <i>Definir para si um nível de performance e superá-lo.</i> |
| Orientação para a Qualidade e para Resultados | Orientação para o Desenvolvimento | <i>Capacidade para a produção de outputs e sugerir novas vias de produção;</i> |
| | Preocupação com a qualidade e rigor | <i>Orientação para informação relevante e de confiança aos membros;</i> |
| | Procura de informação | <i>Capacidade de recolha de informação útil para o esclarecimento de dúvidas e para confirmação dos conteúdos em vários momentos do projecto;</i> |
| | Orientação para a resolução de problemas | <i>Forte motivação para ultrapassar problemas e formulação de estratégias de experimentação e de resolução dos mesmos.</i> |
| Eficácia Pessoal | Autoconfiança | <i>Crença nas suas capacidades pessoais e na capacidade para adquirir novas competências;</i> |
| | Autocontrolo | <i>Capacidade de autocontrolo face à incerteza, ao risco e ao erro, de um modo construtivo e correctivo;</i> |
| | Flexibilidade | <i>Capacidade de lidar com a mudança;</i> |
| | Envolvimento com a Organização | <i>Sentimento de pertença e de identidade com o projecto.</i> |

Tabela 2 - Competências Específicas

| Competência | Definição | Descrição |
|--|------------------------------------|---|
| Administrador Tecnológico <i>Equipa FELC INA</i> | Adaptabilidade | <i>Capacidade de adaptação da solução tecnológica face às novas necessidades emergentes da comunidade;</i> |
| | Orientação para o cliente | <i>Ação focada nas necessidades reais dos utilizadores (usabilidade);</i> |
| | Resolução de Problemas | <i>Pro-actividade orientada para propostas e soluções face a problemas reportados;</i> |
| | Competências Técnicas | <i>Fortes conhecimentos tecnológicos em gestão de redes, sites e portais;</i> |
| Gestor do Projecto Coordenador CdP <i>Equipa FELC INA</i> | Gestão de Pessoas | <i>Experiência na gestão de equipas e de competências para a gestão de projectos na Aprendizagem;</i> |
| | Tomada de Decisão | <i>Capacidade de decidir de acordo com o feedback interno e externo;</i> |
| | Condução da Mudança | <i>Acompanhamento dos processos de inovação através da avaliação do comportamento da equipa face ao projecto e face à comunidade.</i> |
| | Competências Cognitivas & Técnicas | <i>Fortes conhecimentos na área da aprendizagem e gestão do conhecimento e conhecimentos facilitação em comunidades online;</i> |
| Facilitador CdP <i>2 Elementos</i> | Comunicação Interpessoal | <i>Elevada capacidade de comunicação face-a-face e assíncrona; Capacidade para motivar e animar grupos de trabalho; Capacidade de negociação;</i> |
| | Desenvolvimento dos outros | <i>Orientação para a comunidade e para o seu desenvolvimento; Focalização em responder às necessidades identificadas pelos membros da comunidade;</i> |
| | Envolvimento & Empenho | <i>Sentimento de identidade para com a comunidade e motivação para o seu sucesso;</i> |
| | Competências Cognitivas & Técnicas | <i>Fortes conhecimentos na área da facilitação de grupos de trabalho; Domínio tecnológico de ferramentas colaborativas;</i> |
| Facilitador Especialista Polinizador <i>Vários Elementos</i> | Orientação Estratégica | <i>Definição estratégica para a obtenção dos resultados pretendidos pela comunidade;</i> |
| | Criatividade & Inovação | <i>Elevada capacidade criativa e proposta de processos de inovação face às necessidades ou dúvidas complexas;</i> |
| | Influência e Persuasão | <i>Elevada capacidade de negociação; Carisma e capacidade de influenciar positivamente os membros da comunidade;</i> |
| | Competências Cognitivas | <i>Fortes conhecimentos académicos no domínio da gestão do conhecimento e do domínio da prática da comunidade;</i> |

Tabela 3 - Mapa de Responsabilidades

| Perfil | Responsabilidade |
|--|---|
| <p>Administrador Tecnológico</p> | <p>Compete ao Administrador da plataforma Drupal adaptar a solução tecnológica de base às necessidades do projecto de acordo com o guião de funcionalidades e procedimentos do <i>comunidades@ina</i>.</p> <p>Compete ainda fazer a manutenção e o suporte da mesma, tratando da resolução de problemas técnicos e da gestão das ferramentas colaborativas em conformidade com as necessidades da CdP.</p> |
| <p>Gestor do Projecto Coordenador CdP</p> | <p>Compete ao Gestor de Projecto coordenar a acção estratégica da equipa de apoio à CdP na concretização dos objectivos operacionais esperados, estando em constante acompanhamento da mesma tendo como interlocutores os Facilitadores da CdP.</p> <p>Compete ainda definir com os Facilitadores o agendamento das actividades da CdP, identificar os focos de interesse a tratar da mesma e integrar os Especialistas convidados no domínio e plano de acção previstos.</p> |
| <p>Facilitador CdP</p> | <p>Compete aos Facilitadores dinamizar as actividades em decurso na CdP, motivar o interesse pelos tópicos de discussão, identificar necessidades na CdP, convidar e acolher novos membros, encorajar a participação, fornecer feedback positivo e construtivo, captar os focos de conhecimento gerados pela comunidade e dar conclusão aos assuntos em discussão.</p> <p>Compete ainda manter o contacto com os especialistas convidados e a sua integração no domínio da CdP, manter o cumprimento da agenda de actividades definida e a produção dos <i>outputs</i>.</p> |
| <p>Especialista Polinizador</p> | <p>Compete aos Especialistas Polinizadores fornecer a visão estratégica e introduzir elementos de criatividade na CdP de modo a manter a sua dinamização e interesse em parceria com os Facilitadores.</p> <p>Compete ainda assegurar uma direcção à CdP no sentido da concretização dos seus objectivos operacionais e dar o apoio teórico e metodológico aos seus membros.</p> |

5. Recursos e Divulgação

Enuncia-se nesta área quais os recursos (*cf.* Tabela 4) necessários nas suas várias vertentes, de um modo sistematizado, para que se possa compreender melhor quais os requisitos necessários para a implementação do projecto. A divulgação do projecto está incluída no planeamento geral das actividades e a sua organização está integrada no organograma do projecto (*cf.* Anexo 5). Em baixo (*cf.* Tabela 5) designa-se quais os suportes de comunicação previstos durante a implementação e manutenção da actividade da Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal.

Tabela 4 – Mapa de Recursos

| | |
|-------------------|---|
| Humanos | 2 Gestores de Projecto da Equipa FELC INA 2/3 Facilitadores para a moderação da comunidade 1 Administrador Tecnológico para gestão da plataforma |
| Logísticos | Comunidade suportada através da plataforma digital Instalações do INA para realização de eventos presenciais |
| Informação | Guia do Facilitador Comunidade@ina.pt Termos & Condições de Utilização da plataforma Frequently Asked Questions (FAQs) Erros do Sistema & Conteúdo Impróprio |
| Hardware | Servidor Web Apache |
| Software | Solução DRUPAL customizada Sistema Operativo do Servidor Web: Linux Software de servidor Web: Apache Software de Base de Dados: MySQL Tecnologia de geração dinâmica de páginas: PHP Ferramenta de Audioconferências Wimba |

Tabela 5 – Suportes de Comunicação

| | |
|------------------------|---|
| Folhetos | A desenvolver para os eventos presenciais previstos |
| Cartazes | A desenvolver para o seminário final |
| Internet | Publicação de notícias sobre a actividade da comunidade no portal e no site do INA |
| Email | Envio de convites para os eventos desenvolvidos pela comunidade |
| Newsletter | Publicação de notícias sobre a actividade desenvolvida na comunidade |
| Publicações INA | 2 Publicações dos resultados obtidos através do trabalho colaborativo da comunidade |

6. Objectivos do Projecto

Nos pontos seguintes são definidos os objectivos específicos previstos para a Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal, assim como os respectivos *outputs* (cf. Tabela 6).

Intenções Estratégicas:

- Partilhar o conhecimento (formal e informal);
- Estimular a aprendizagem colaborativa;
- Promover a mudança cultural para o desenvolvimento de projectos em rede.

Objectivos de Ensaio:

- Constituição de redes de cooperação para projectos por objectivos comuns:

A interactividade desenvolvida no seio da comunidade poderá dar origem ao desenvolvimento de projectos entre alguns dos membros entre si ou com a organização promotora do projecto, contudo, esse objectivo será apenas materializado caso as condições necessárias se verifiquem, pelo que não será equacionado enquanto objectivo estratégico ou operacional no período definido do projecto (12 meses).

Objectivos Estratégicos:

- Criar uma comunidade de prática (20 Membros);
- Produção de uma base de conhecimento partilhada por todos os membros (cada boa prática deverá ir ao encontro de um referencial de base definido pela CdP);
- Dinamização de Fóruns de Discussão (identificar fóruns por boas práticas).

Objectivos Operacionais:

- Produção de 10 boas práticas em 12 meses de actividade;
- Publicação Online/Impressa de Artigos e Estudos produzidos pelos parceiros;
- Produção de eventos em parceria (Seminários, Workshops, *Webinars*, etc);
- Identificar o progresso da aprendizagem (competências/metodologias) através da aplicação de questionário.

Tabela 6 – Definição de *Outputs* por Objectivos Operacionais

| Objectivo | Planeamento | Indicadores |
|---|--|---|
| <i>Produção de 10 boas práticas</i> | A comunidade irá definir um referencial comum para a produção de boas práticas e num período de 12 meses produzir boas práticas tendo como base a reflexão e a experiência dos membros. | Partilha na comunidade virtual das 10 boas práticas e publicação impressa pelo Centro de documentação INA. |
| <i>Produção de 20 artefactos</i> | Cada membro da comunidade irá submeter um artigo ou um <i>case-studie</i> aos facilitadores para publicação e partilha entre os membros. Estes documentos devem ser orientados para o domínio de conhecimento da comunidade e ter como base a experiência profissional dos seus autores, reportando a situações concretas. | Partilha na comunidade virtual dos 20 artefactos e publicação impressa pelo Centro de documentação INA. |
| <i>Produção de Eventos em parceria</i> | A comunidade irá desenvolver vários eventos de acordo com a sua actividade e domínio de conhecimento, estando previstos a realização de 2 Workshops (a definir pelos membros) e a produção de um Seminário após 12 meses de actividade da comunidade, reportando as boas práticas produzidas. | Realização de 2 Workshops e um Seminário. |
| <i>Identificação do progresso da aprendizagem</i> | Pretende-se que cada um dos membros ensaie uma das boas práticas produzidas na sua organização, sendo depois o sucesso da mesma avaliada na óptica da melhoria de competências. | Produção de um questionário de avaliação de melhoria de competências num grupo de teste na sua organização. |

7. Plano de Actividades

Pré-produção

Para a preparação do lançamento do projecto da Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal é necessário planear um conjunto de tarefas prévio (*cf.* Anexo 5), de modo a poder acolher a comunidade na plataforma tecnológica de suporte e para a definição do plano de trabalho a realizar pelos membros, a realizar pela equipa FELC-INA:

- Instalação, personalização e teste de funcionalidades da plataforma Drupal;
- Elaboração de um guião de áreas de conteúdo e adaptação do mesmo à solução tecnológica e preparação de documentos de suporte à utilização do mesmo;
- Formação em Drupal para os gestores e para os facilitadores convidados;
- Preparação de uma lista de potenciais membros interessados em participar na comunidade e estabelecimento de contacto com os mesmos;
- Realização de um encontro entre os gestores do projecto, os facilitadores e os membros convidados para a definição do plano de trabalho e do domínio da comunidade (incluindo apresentação da plataforma tecnológica).

Produção

Sendo que a natureza das comunidades de prática é definida pela construção ao longo do tempo da sua identidade e agenda própria, pode-se nesta fase definir os seguintes pontos críticos nos 12 meses de actividade previstos pela comunidade:

- Estabelecimento do fórum geral na comunidade, onde os membros irão trabalhar sobre a agenda de trabalho a desenvolver, definindo o prazo de entrega dos artefactos que irão produzir individualmente (artigos ou *case-studies*) e a produção do referencial comum para a elaboração das 10 boas práticas;
- Dinamização de fóruns de discussão de acordo com os temas fortes identificados pelos facilitadores junto dos membros da comunidade;
- Submissão dos artefactos e revisão dos mesmos pelos facilitadores e membros da comunidade, seguida da sua disponibilização na área de recursos da plataforma;

- Revisão final e publicação em formato electrónico na plataforma de cada uma das boas práticas produzidas pela comunidade;
- Definição de dois temas importantes definidos pelos membros da comunidade que sejam passíveis de traduzir em planos de formação para a realização de dois workshops para os membros da comunidade em parceria com o INA;
- Realização de sessões em audioconferência, de acordo com as necessidades de comunicação e de dinamização de grupos previstas pelos facilitadores ao longo do desenvolvimento das actividades da comunidade em parceria com o INA, com o convite a especialistas para fazer moderação das mesmas.

Pós-Produção

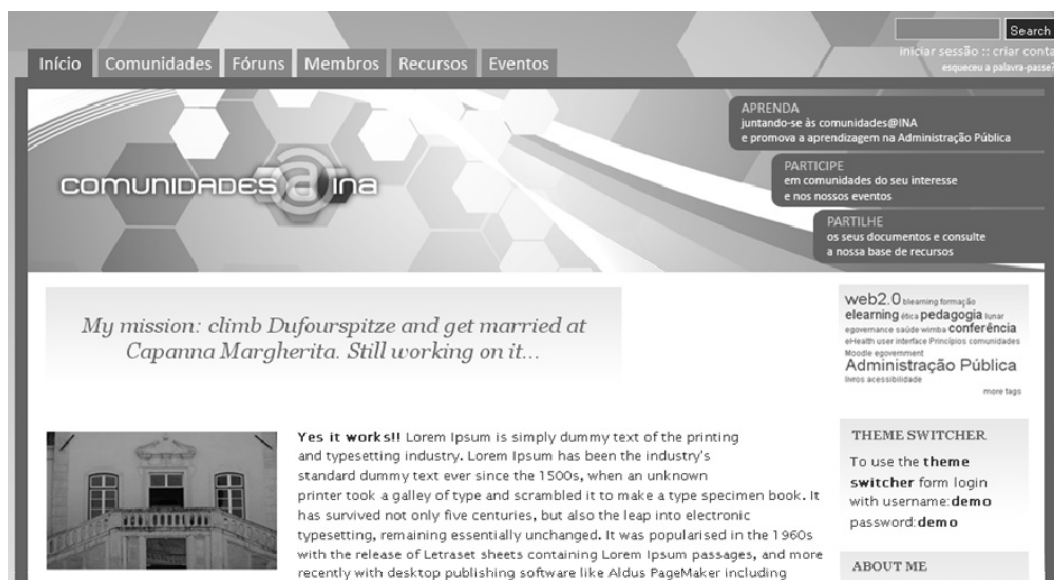
Após os 12 meses de actividade previstos para a Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal, os gestores do projecto e os facilitadores pretendem materializar todos os artefactos produzidos pelos membros da comunidade através da cooperação com o Centro de Documentação do INA e através da realização de um Seminário:

- Revisão final e submissão para publicação em Caderno INA das 10 boas práticas produzidas pelos membros da comunidade em 12 meses de actividade;
- Revisão final e submissão para publicação em Caderno INA dos artigos e *case-studies* produzidos pelos membros da comunidade em 12 meses de actividade;
- Aplicação do questionário de avaliação de melhoria de competências sobre a boa prática que cada um dos membros definiu aplicar na sua organização e apresentação de resultados junto de todos os membros;
- Produção de um Seminário no qual serão apresentadas as boas práticas produzidas pela comunidade e os casos de experimentação das mesmas pelos membros nas suas organizações.

8. Design da Plataforma Drupal

A plataforma Drupal pressupõe um elevado nível de personalização do design e das áreas de conteúdo existentes, assim como prevê as questões de acessibilidade *web* de acordo com as boas práticas da internet (cf. Figura 1). As funcionalidades previstas para o sítio abrangem desde a área pública até ao espaço privado da comunidade no qual desenvolve as suas actividades até à fase de disseminação junto dos membros e visitantes, sendo as ferramentas orientadas nessa lógica (cf. Tabela 7).

Figura 1.



Legenda: Design do interface da página inicial da plataforma Drupal

Tabela 7: Funcionalidades e Ferramentas para Plataforma Drupal

| Nível 1: Visitantes | Nível 2: Membros | Nível 3: Comunidade |
|---|-----------------------|-------------------------|
| TAGS | Portfólio | Fóruns |
| Calendário de Eventos | Email | WIKIS |
| Notícias | Rede de Contactos | Repositório de Recursos |
| Suporte RSS | Calendário de Eventos | |
| | Sondagens Online | |
| <p><i>Nota: os níveis não são exclusivos, são acumulativos. Um membro de uma comunidade, sendo do nível 3 acumula todas as funcionalidade em cima destacadas.</i></p> | | |

9. Gestão do Projecto

Prognóstico de necessidades de conhecimento para implementação do projecto

A implementação do projecto passa pelo domínio das metodologias necessárias para a elaboração do desenho de uma comunidade de prática, definindo a sua estrutura ao nível da atribuição dos diferentes papéis que os membros irão assumir e as responsabilidades implicadas pelos mesmos. Para mais, será o cumprimento dos papéis assumidos que irá permitir a gestão da evolução da comunidade na prossecução dos objectivos definidos e na criação de um sentimento de confiança e de identidade partilhada pelos seus membros. Deste modo, caberá aos gestores de projecto assegurar o conhecimento necessário para a criação das normas partilhadas por todos os envolvidos do projecto e o planeamento estratégico do mesmo, sendo que isso implica conhecimento teórico-prático nas áreas da gestão do conhecimento, nomeadamente através das comunidades de prática virtuais.

Ao nível da facilitação dos membros da comunidade, para assegurar o bem-estar no caminho proposto pela própria comunidade, o conhecimento exigido passa pelo domínio da facilitação de grupos a distância (visto ser uma comunidade virtual) mas também da comunicação interpessoal, nomeadamente para a produção de eventos que implicam o face-a-face entre os membros da comunidade. Tendo definido objectivos concretos cabe aos facilitadores promoverem a continuidade do trabalho desenvolvido pelos membros a distância e saber adaptar o conhecimento produzido em artefactos, ou objectos de conhecimento explícito, através da constituição de artigos, boas práticas, apresentações *powerpoint*, relatos comentados da síntese a partir dos fóruns de discussão entre outros. Outras competências passam pela gestão de eventos, mantendo a programação dos mesmos relevante para os membros da comunidade.

Sempre que se chegue a um impasse ou à necessidade de lançar novos focos de interesse na comunidade, surge a necessidade da intervenção de especialistas na área de conhecimento definida pela comunidade. Estes poderão trazer consigo um domínio teórico ou académico sobre questões específicas que se estejam a pretender trabalhar no seio da comunidade ou partilhar a experiência empírica adquirida do desenvolvimento de outros projectos semelhantes encetados por si. Estes são os especialistas polinizadores, ou seja indivíduos

externos à comunidade que pela relevância dos conhecimentos que possuem vem colmatar pontualmente necessidades apercebidas pelos membros e facilitadores da comunidade.

Ao nível da plataforma tecnológica de suporte à comunidade, é necessário assegurar a existência de um administrador que domine em pleno a solução tecnológica adoptada para dar resposta às necessidades da comunidade ao nível das funcionalidades existentes, à introdução de novas funcionalidades ou do *design* de acessibilidade e à manutenção de um suporte tecnológico. Este deverá ainda estar devidamente preparado para poder integrar os gestores de projecto e os facilitadores na utilização das tecnologias e de possíveis metodologias de utilização, adequadas ao projecto.

Identificação do conhecimento existente na organização promotora

No seio da organização promotora do projecto da Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal, os gestores do projecto compostos pela equipa FELC-INA conta com profissionais de várias áreas académicas distintas e grande experiência na área do ensino e formação a distância, tanto ao nível do *instructional design*, da gestão de plataformas de eLearning (*Learning Management Systems*), de ferramentas colaborativas para a aprendizagem a distância e da gestão de eventos (a distância e presenciais). A equipa conta ainda com membros que têm experiência no desenvolvimento de comunidades virtuais e de redes sociais *online*, assim como nos suportes tecnológicos de suporte às mesmas. Deste modo, a equipa FELC-INA assumirá os papéis de gestão tecnológica e da gestão do projecto da comunidade em si, assegurando o contacto com os demais intervenientes do projecto.

Exigência de conhecimento externo à organização promotora

Ao nível da facilitação a equipa FELC-INA poderá designar um dos seus elementos para o efeito mas pretende-se convidar ainda membros externos à organização promotora para o efeito de modo a constituir uma equipa de facilitadores de responsabilidades partilhadas e passível de colmatar as necessidades entre os membros da comunidade. Os elementos convidados para a facilitação da comunidade terão que ser indivíduos enquadrados com as necessidades do projecto, de acordo com as competências previamente definidas para o efeito. De igual modo serão convidados vários especialistas reconhecidos na área das TIC e da aprendizagem formal e informal para protagonizarem o papel de especialistas polinizadores.

Estratégias e estruturas de disseminação do conhecimento

O trabalho desenvolvido pela Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal terá como expressão o desenvolvimento de recursos que serão disponibilizados na comunidade virtual, sendo estes dos mais variados formatos: documentos, *link*, vídeos, apresentações, ficheiros de áudio, etc. Estes recursos terão uma localização virtual suportada na plataforma por serem os artefactos directamente desenvolvidos com relevância para os membros da comunidade, constituindo-se como documentos operacionais para o desenvolvimento do trabalho da comunidade. O resultado final ao nível dos *outputs* concretos da comunidade passa pela preparação da informação partilhada para a constituição de publicações do INA, que são fundamentalmente da autoria directa dos membros enquanto indivíduos (ex: artigos) ou da comunidade (ex: boas práticas). Para mais, a Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal irá ainda dinamizar eventos para os seus membros que se constituem como sessões de trabalho face-a-face, sendo que os *outputs* das mesmas também poderão ser convertidos em publicações ou recursos disponibilizados na plataforma. Contudo, serão ainda planeados vários eventos na área das TIC para a aprendizagem formal e informal organizados pela comunidade para o exterior, nomeadamente seminários e workshops orientados para o domínio de conhecimento da comunidade de prática.

Processo de reflexão contínuo e participativo sobre o conhecimento existente e as necessidades da organização promotora

O INA tendo como missão a promoção da formação para a Administração Pública e após 30 anos de actividade desenvolvida sobre a aprendizagem formal, considera que o projecto da Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal irá contribuir para o desenvolvimento de metodologias de aprendizagem suportadas pelas tecnologias e para as aprendizagens informais no sentido da capacitação dos gestores de formação poderem introduzir a dimensão da inovação no desenvolvimento de competências tanto multidisciplinares como especializadas para os seus funcionários. Para mais, a própria comunidade poderá dar origem à criação ou reforço de redes formais de cooperação entre o INA e outras entidades públicas e/ou de interesse público que partilhem interesses e objectivos comuns. Permitirá ainda ao INA enquanto entidade de formação pública a identificação de novas necessidades de formação e a identificação de novos produtos.

Assegurar a formação da equipa e a integração heterogénea dos seus elementos com competências diferentes

O projecto da Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal permitirá à equipa FELC-INA desenvolver os seus conhecimentos neste domínio de conhecimento devido à proximidade que terá com a mesma, podendo partilhar a sua própria experiência na área do *eLearning* na Administração Pública e contribuir para a agenda definida pela comunidade na produção de boas práticas e na partilha de problemas concretos nos projectos individuais dos membros das comunidades. Deste modo, a interacção que se pretende estabelecer através da criação de uma comunidade de prática tem como objectivo o desenvolvimento do conhecimento entre todos os seus membros e disseminar esse mesmo conhecimento junto de outras instituições e parceiros.

10. Conclusão

O projecto da Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal pretende potenciar a criação de metodologias inovadoras em contexto de formação para os funcionários da administração pública. Os agentes disseminadores serão os próprios membros da comunidade que se pretendem ser dirigentes intermédios - gestores de recursos humanos ou coordenadores de planeamento da formação - nos seus organismos de origem.

Tendo como objectivo a produção de boas práticas e a aplicação das mesmas pelos membros nos seus organismos sentimos que o impacto do trabalho desenvolvido pela comunidade terá reflexo numa escala multiplicadora que se inicia junto das equipas nas quais os membros se inserem nos seus organismos de origem.

Para mais, a produção dos eventos previstos e a publicação em Cadernos INA e em formato electrónico na plataforma Drupal, será um meio de disseminação de carácter inspirador para os potenciais públicos interessados.

Ao fim dos 12 meses de actividade previstos para a Comunidade de Prática para a Aprendizagem Formal e Informal e concluído o Seminário que demonstra os resultados das actividades desenvolvidas pela comunidade, é possível prever o crescimento da comunidade a um número alargado de membros ou o desdobramento da comunidade de origem noutras comunidades de prática cujo domínio de conhecimento seja mais específico, no seguimento de uma reunião interna de balanço final do projecto.

Com a dinamização das actividades desenvolvidas pela comunidade e com a potenciação de projectos em parceria com outras entidades, será possível ao INA produzir outros eventos e promover o acolhimento de outras comunidades de prática, pelo que o projecto tem grandes capacidades de retorno, tanto ao nível tangível como ao nível do intangível.

Referências Bibliográficas

Lewis, A. and D. Lewis (2006), “Virtual learning communities as a vehicle for workforce development: a case study”, *The Journal of Workplace Learning*, vol. 18 (6), pp. 367-383.

Craig, E. M. (2007), “Changing paradigms: managed learning environments and Web 2.0”, *Campus-Wide Information Systems*, vol. 24 (3), pp. 152-161.

Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.

Hersberger, J. A., A. L. Murray and K. S. Rioux (2007), “Examining information exchange and virtual communities: an emergent Framework”, *Online Information Review*, vol. 31 (2), pp. 135-147.

M. Kelleher (2003), “Sponsoring Communities of Practice: An innovative approach to delivering public policy”, *The Learner*, nº 18 Special Edition, pp. 20-24.

Hara, N. and K. F. Hew (2007), “Knowledge-sharing in an online community of health-care professionals”, *Information Technology & People*, vol. 20 (3), pp. 235-261.

Raza, A. R. Kausar and D. Paul (2007), “The social management of embodied knowledge in a knowledge community”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 11 (5), pp. 45-54.

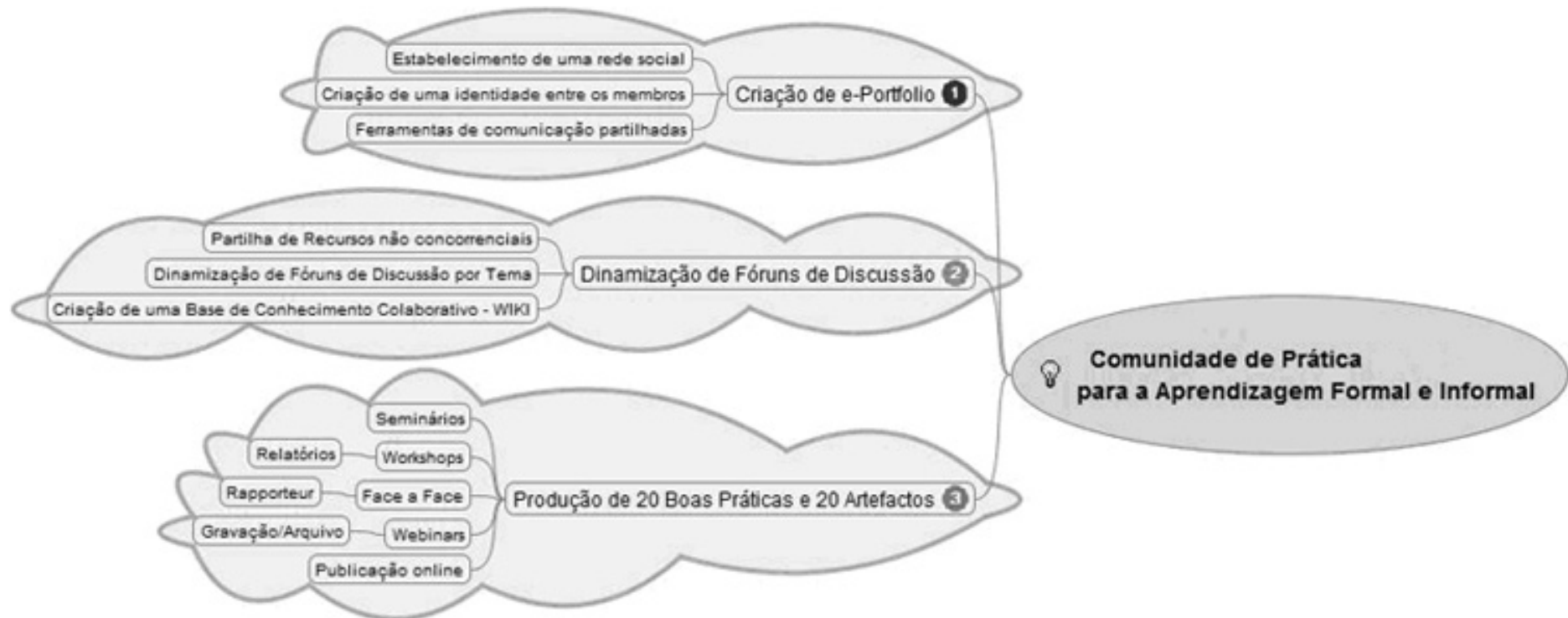
Borzillo, S. (2009), “Top management sponsorship to guide communities of practice”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 13 (3), pp. 60-72.

Proulx, S. e S. Couture (2006), “Práticas de cooperação e ética da partilha na intersecção de dois mundos sociais: militantes do software livre e grupos comunitários no Quebec”. *Revista Análise Social*, 181, 1057-1074.

Mueller-Prothmann, T. (2006), “Knowledge Communities, Communities of Practice, and Knowledge Networks”, in *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, E. Coakes and S. Clarke, Eds. London: Idea Group Reference, pp. 264-271.

Anexos

Anexo 1 – Mindmap “Comunidade de Aprendizagem Formal e Informal”



Anexo 2 - Análise SWOT da Organização Promotora

| Forças | Fraquezas | Oportunidades | Ameaças |
|--|--|--|--|
| Equipa multidisciplinar; Constante esforço de modernização tecnológica; Promoção da aprendizagem colaborativa ao nível nacional e internacional. | Equipa de pequena dimensão; Dificuldade na gestão do elevado número de processos de gestão da formação; Dificuldade na criação e aplicação de boas práticas. | Reforma da administração pública & Reengenharia de processos; Modernização tecnológica da administração pública; Crescente papel da formação ao longo da vida. | Resistência à mudança de paradigma & actualização de competências; Estrutura da AP fortemente burocrática e hierarquizada; Concorrência forte no sector privado. |

Anexo 3 - Análise SWOT do Projecto

| | Forças | Fraquezas |
|----------------------|--|---|
| Oportunidades | Promover a Reforma e Modernização da Administração Pública; Promoção de projectos colaborativos no âmbito das TIC para a aprendizagem formal e informal (dirigentes intermédios). | O esforço exigido a uma equipa multidisciplinar de pequena dimensão dedicado a outras áreas de especialização específicas a junto de projectos a decorrer. |
| Ameaças | Forte resistência interna/externa à aplicação de procedimentos de autonomização de processos de trabalho e de adaptação às TIC e metodologias de aprendizagem; Dependência hierárquica face aos projectos promovidos pela equipa. | A forte concorrência do sector privado aliada a uma equipa de pequena dimensão transforma-se numa menor capacidade de promoção da modernização junto dos parceiros. |

Anexo 4 - Matriz de Impacto do Projecto da Organização Promotora

| Forças | Impacto no Negócio | | | Tendências | | |
|--|--------------------|---|---|---|--|--|
| | E | M | F | + | = | - |
| Equipa multidisciplinar; Constante esforço de modernização tecnológica; Promoção da aprendizagem colaborativa ao nível nacional e internacional; | X | | | Elevado número de competências a adquirir; Impulso das forças de mercado; Promoção do capital intelectual das organizações. | Estagnamento Estagnamento Estagnamento | Redução operacional e funcional da equipa; Crise no mercado – falta de procura; Fechamento do mercado; |

| Fraquezas | Impacto no Negócio | | | Tendências | | |
|--|--------------------|---|---|--|--|--|
| | E | M | F | + | = | - |
| Equipa de pequena dimensão; Dificuldade na gestão do elevado número de processos de gestão da formação; Dificuldade na criação e aplicação de boas práticas. | X | | | Necessidade de funcionários multidisciplinares Desenvolvimento de novos projectos de formação. Gestão de múltiplos processos operacionais; | Estagnamento Manutenção dos projectos/processos existentes. Estagnamento | Crescimento da equipa de modo a criar especializações. Não criação de novos projectos. Redução dos processos existentes. |

| Oportunidades | Impacto no Negócio | | | Tendências | | |
|--|--------------------|---|---|--|--|---|
| | E | M | F | + | = | - |
| Reforma da administração pública & Reengenharia de processos; Modernização tecnológica da administração pública; Crescente papel da formação ao longo da vida. | X | | | Maior enfoque no cidadão e na qualidade do serviço público. Optimização e actualização de processos; Maior exigência do mercado aos profissionais e valorização do capital humano. | Estagnamento Estagnamento Estagnamento | Menor enfoque no cidadão e na qualidade do serviço público. Adaptação às novas tecnologias; Enfoque do produto não tem como objectivo a criação de valor. |

| Ameaças | Impacto no Negócio | | | Tendências | | |
|--|--------------------|---|---|--|---|--|
| | E | M | F | + | = | - |
| Resistência à mudança de paradigma & actualização de competências; Estrutura da AP fortemente burocrática e hierarquizada. Concorrência forte no sector privado; | X | X | X | Promoção da criação de valor e no capital humano. Simplificação dos processos de tomada de decisão. Potenciar a qualidade da formação da AP na criação de valor e pondo o enfoque nas pessoas. | Crença de que as pessoas se adaptam e aprendem sozinhas. Manutenção dos procedimentos existentes. Ausência de promoção da inovação para dar resposta aos problemas. | Envelhecimento da população activa. Complexificação dos processos de tomada de decisão. Ajustamento face à procura e aumento da qualidade na formação. |

Anexo 5 – Cronograma do Projecto

| Metas do Projecto | 2008 | | 2009 | | | | | | | | | 2010 | | | | | | Início | Conclusão | | | | |
|---|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|--------|-----------|-----|------------|-------------------|-------------------|
| | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | | | Abr | Mai | Jun | |
| Produção do Guião de Ecrãs & Funcionalidades para Drupal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 03-11-2008 | 05-02-2009 | |
| Instalação da plataforma Drupal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 05-02-2009 | 06-02-2009 |
| Costumização e Design da plataforma Drupal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 06-02-2009 | 06-04-2009 |
| Revisão do Guião e Teste de Funcionalidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 06-04-2009 | 05-05-2009 |
| Desenvolvimento do guião de projecto da CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 03-11-2008 | 05-05-2009 |
| Formação de Facilitadores na Gestão da plataforma Drupal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 07-05-2009 | 08-05-2009 |
| Contacto com potenciais membros da CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 09-06-2009 | 15-06-2009 |
| Preparação do 1º Encontro da CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 18-06-2009 | 30-06-2009 |
| Realização do 1º Encontro da CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 01-07-2009 | 02-07-2009 |
| Inauguração Online da CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 01-09-2009 | 01-09-2009 |
| Dinamização de Fóruns de Discussão pela CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 01-09-2009 | 31-06-2010 |
| Preparação do 1º Workshop da CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 01-09-2009 | 15-09-2009 |
| Design do Folheto de Divulgação do Workshop | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15-09-2009 | 18-09-2009 |
| Produção do Folheto de Divulgação do Workshop | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 18-09-2009 | 25-09-2009 |
| Envio da Newsletter NetINA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 25-09-2009 | 26-09-2009 |
| Realização do 1º Workshop da CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 28-09-2009 | 29-09-2009 |
| Revisão Final dos artigos/ <i>case-studies</i> produzidos pela CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 01-10-2009 | 31-10-2009 |
| Publicação dos artigos/<i>case-studies</i> produzidos pela CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 02-11-2009 | 03-11-2009 |
| Preparação do 2º Workshop da CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 03-11-2009 | 16-11-2009 |
| Design do Folheto de Divulgação do Workshop | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 16-11-2009 | 17-11-2009 |
| Produção do Folheto de Divulgação do Workshop | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 17-11-2009 | 24-11-2009 |
| Envio da Newsletter NetINA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 24-11-2009 | 25-11-2010 |
| Realização do 2º Workshop da CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 01-12-2010 | 02-12-2010 |
| Revisão Final das Boas Práticas produzidas pela CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 02-12-2010 | 31-12-2010 |
| Publicação das Boas Práticas produzidas pela CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15-01-2010 | 31-01-2010 |
| Preparação do Seminário de Apresentação de Actividades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 01-02-2010 | 28-02-2010 |
| Design do Folheto de Divulgação do Seminário | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 01-03-2010 | 15-03-2010 |
| Produção do Folheto de Divulgação do Seminário | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 16-03-2010 | 20-03-2010 |
| Design do Cartaz do Seminário | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 20-03-2010 | 31-03-2010 |
| Produção do Cartaz do Seminário | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 01-04-2010 | 05-04-2010 |
| Disseminação dos materiais de divulgação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 06-04-2010 | 15-04-2010 |
| Envio da Newsletter NetINA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 16-04-2010 | 16-05-2010 |
| Envio de Divulgação Electrónica FELC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 16-05-2010 | 31-05-2010 |
| Realização do Seminário de Apresentação de Actividades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 01-06-2010 | 02-06-2010 |
| Fecho Oficial da CdP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 31-06-2010 | 31-07-2010 |