



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

As Comunidades de Prática nas organizações
da Economia Social e Solidária em Portugal

Susana Nogueira Mira Godinho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Economia Social e Solidária

Orientadora:
Mestre Beverly Trayner
Especialista na área de conhecimento científico

Co-orientador:
Professor Doutor José Manuel Henriques, Professor Auxiliar,
Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

Outubro, 2011

AGRADECIMENTOS

À Mestre Beverly Trayner pela disponibilidade, orientação, assertividade e acompanhamento.

Ao Professor José Manuel Henriques pelo apoio, empatia e incentivo.

À Entrajuda, nas pessoas de Maria Isabel Jonet e Karen Frisch, que autorizaram e possibilitaram o contacto com o grupo de instituições que estiveram na base da construção do estudo de caso.

Ao grupo de responsáveis ou diretores das instituições que colaboraram neste trabalho e cujo contributo serviu para elaborar o estudo de caso e inferir as conclusões da dissertação.

Aos tios e Professores Joana Mira Godinho e Manuel Mira Godinho pela partilha dos saberes.

Aos pais que me ensinaram que aprender e concretizar é importante e que tiveram um contributo fundamental para esta concretização.

Ao José Carlos Correia que, entre muitas outras coisas, leu muitas histórias aos filhos.

Aos amigos pelos incentivos e valorização do trabalho.

NOTA: Esta dissertação está escrita de acordo com as normas do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990.

RESUMO

Fundamentado na sua experiência como gestora de formação profissional e voluntária em organizações portuguesas da economia social e solidária, a autora propõe que o desenvolvimento de uma abordagem estratégica para a aprendizagem contínua nestas organizações é incipiente ou inexistente. Com isto, estas organizações não estão a conseguir desenvolver o potencial humano e tecnológico necessário para uma ação concertada na sociedade do conhecimento.

Esta dissertação explora a visão de que a aprendizagem contínua é inseparável do "modo de vir a estar" dos profissionais que trabalham nestas organizações. Baseada numa revisão da literatura relevante, a autora reflete sobre o facto das comunidades de prática serem uma abordagem adequada à forma de estar "aprendente" requerida no século XXI. O desenvolvimento de parcerias de aprendizagem e a criação de recursos coletivos são atividades organizacionais que poderiam ajudar a desenvolver as competências estratégicas das organizações, gerando um crescimento sustentável?

Para investigar esta linha de pensamento foram realizadas treze entrevistas com gestores de organizações da economia social e solidária da região de Lisboa. Este grupo constituiu-se como uma comunidade de prática embrionária, dando um exemplo do potencial deste "modo de fazer as coisas". Através de um estudo de caso suportado na análise das entrevistas efetuadas aos membros daquele grupo, a autora reflete sobre se uma abordagem em comunidade de prática é adequada para criar competências estratégicas nas organizações da economia social e solidária em Portugal.

Palavras-chave: aprendizagem contínua, contínua, comunidades de prática, prática, práticas, atividade, soluções, economia, social, solidária, organizações da economia social e solidária, competências estratégicas, sustentabilidade

Códigos do sistema de classificação JEL: D83 - Search; Learning; Information and Knowledge; Communication; Belief; L31 - Nonprofit Institutions; NGOs; O15 - Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration.

ABSTRACT

Grounded in her experience as professional training manager and volunteer in Portuguese organizations, the author proposes that developing a strategic approach to continuous learning in organizations concerned with the social and solidarity economy in Portugal are weak or non-existent. What is more, these organizations are not developing the human or technological potential required for concerted action in a knowledge society.

This dissertation explores the view that continuous learning is inseparable from a “way of becoming” for adults working in such organizations. Based on a review of the relevant literature, the author reflects on whether communities of practice are a strategy for the continuous learning required in the 21st century. Is the development of learning partnerships and creation of collective resources organizational activities that could help develop the organizational strategic competences and generate sustainable growth?

To investigate this line of thought thirteen interviews were carried out with managers of organizations in the Lisbon region. This group was an embryonic community of practice, providing an example of the potential of this "way of doing things". Through a case study analyzing interviews of those in the group, the author reflects on whether a communities of practice approach is appropriate for creation of core competencies in social and solidarity economy organizations in Portugal.

Keywords: continuous learning, continuous, communities of practice, practice, practices, activity, solutions, organizations, economy, social, solidarity, social and solidarity economy organizations, strategic skills, strategic, sustainability

JEL Classification System codes: D83 - Search; Learning; Information and Knowledge; Communication; Belief; L31 - Nonprofit Institutions; NGOs; O15 - Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. CONCEITOS | 3 |
| 2.1. Aprendizagem contínua | 3 |
| 2.1.1. Dimensão académica da aprendizagem | 4 |
| 2.1.2. Dimensão política da aprendizagem | 8 |
| 2.2. Comunidade de Prática | 12 |
| 2.2.1. O conceito | 13 |
| 2.2.2. Benefícios das comunidades de prática | 16 |
| 2.2.3. Perspetivas sobre as comunidades de prática | 18 |
| 3. ESTUDO DE CASO | 23 |
| 3.1. Metodologia aplicada | 24 |
| 3.2. Questionários | 24 |
| 3.3. Estudo de caso | 26 |
| 4. CONCLUSÕES | 31 |
| FONTES | 37 |
| BIBLIOGRAFIA | 41 |
| ANEXO A - Questionários | 45 |

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

UE – União Europeia

CE – Conselho da Europa

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

OCDE – Organização das Comunidades para o Desenvolvimento Económico

INE – Instituto Nacional de Estatística

EUA – Estados Unidos da América

CoP (Community of Practice) – Comunidade de Prática

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

1. INTRODUÇÃO

Os processos de aprendizagem contínua com impacto estratégico nas organizações da economia social e solidária em Portugal não são tidos como fulcrais, geradores de inovação ou de mudança substancial. As linhas estratégicas orientadoras da atividade das organizações ainda não incluem uma aprendizagem contínua, uma atitude “aprendente”, como um princípio de atuação, ou um “modo de estar”. Os processos de aprendizagem que existem, quando são reconhecíveis, são pouco adequados ao pleno aproveitamento do potencial humano e tecnológico existentes, no sentido em que estes podem estar na base de uma atuação concertada do setor na sociedade do conhecimento.

Esta afirmação resulta de uma observação prolongada que a autora da dissertação efetuou ao longo de um percurso que funde a experiência profissional na área da Formação Profissional com a experiência pessoal de voluntariado de Apoio à Gestão em organizações da economia social e solidária em Portugal. Esta observação permitiu perceber que uma aprendizagem estruturada, consequente e que permita uma consolidação de saberes não é um dos princípios de atuação estratégicos destas organizações.

Ao nível da gestão nestas organizações, é possível sentir ainda resistências e hesitações em duas frentes. Por um lado, quanto à opção consciente e estratégica de assumir uma atitude “aprendente”, facilitadora da partilha de práticas e geradora de conhecimento inovador que se transforme em fonte de soluções eficazes e cujo contributo é positivo e efetivo na capacidade de resposta das organizações. Por outro, quanto a uma abertura a uma partilha de conhecimento que permita a plena utilização e aplicação dos recursos humanos e tecnológicos na consolidação e crescimento do setor, explorando todo o seu potencial.

Os dois conceitos centrais desta dissertação são “aprendizagem contínua” e “comunidade de prática”. Aprendizagem contínua como processo dinâmico de apreensão do produto da atividade coletiva, no seio dos sistemas sociais, culturais e históricos que lhe conferem estrutura e significado. Comunidade de prática como forma propícia à construção de uma aprendizagem contínua e coletiva, onde a participação e a interação colaborativa são a força intrínseca do saber. Criar comunidades de prática nas organizações da economia social e solidária em Portugal é permitir que os recursos daí emergentes se transformem em soluções coletivas “gratuitas”, com base numa participação ativa que crie conhecimento organizacional e desenvolva as competências estratégicas das organizações.

É neste cenário que esta dissertação mergulha para reconhecer na comunidade de prática uma abordagem estruturante dos processos de aprendizagem contínua destas organizações, onde é possível criar e desenvolver competências estratégicas, aplicar e explicar as melhores práticas e

onde os sujeitos participam ativamente com o objetivo de se tornarem praticantes competentes. O objetivo é olhar para a comunidade de prática como uma fonte de atitude “aprendente”, suportada e “suportante” de uma mudança comportamental, facilitadora de um trabalho colaborativo que transforma as atividades das organizações e cria competências estratégicas. Uma assumida postura “aprendente” permite gerar recursos e conhecimento coletivos que, com o tempo, se convertem em soluções reconhecidas, valorizadas e utilizáveis pelos membros da comunidade, os praticantes.

Defender-se-à, neste contexto, que as características que uma comunidade de prática apresenta facilitam uma atividade de aprendizagem organizacional contínua, baseada na verificação da raiz comum dos problemas, na discussão de soluções e na procura de alternativas, na utilização e reprodução de soluções testadas, na construção de um repertório partilhado de recursos e na formação das boas práticas coletivas que, tudo somado, dá origem a um repositório de conhecimento comum “gratuito”. Este permite a não repetição permanente da busca de soluções que tem um esforço e custo associados, convertendo-os numa produtividade efetiva e necessária à atividade das organizações, numa postura estratégica face aos desafios de um mundo em rápida mudança.

Acredita-se que a pertinência deste trabalho se fundamenta não na novidade dos conceitos ou na sua interligação, mas na transformação que se pode operar a nível comportamental e em termos de produtividade nas organizações da economia social e solidária em Portugal. A adoção deste “modo de fazer as coisas” - o reconhecimento das comunidades de prática como contextos de aprendizagem contínua - pode trazer ao setor, por via da abertura de possibilidades de aprendizagem aos seus praticantes e da capacitação estratégica das organizações, as competências para uma ação concertada e sustentada na sociedade e no mundo. O conhecimento gerado de forma coletiva serve a todos de forma igualitária e gratuita, desenvolvendo e mobilizando as competências organizacionais estratégicas adequadas a uma intervenção social que se reflete no bem-estar e equilíbrio social.

No capítulo inicial da dissertação apresentam-se os conceitos centrais do trabalho que sustentam a contextualização teórica e conceptual do tema. No capítulo seguinte apresenta-se o estudo de caso que resulta da investigação efetuada, de forma a permitir uma visualização do cenário onde uma comunidade de prática se organiza e a forma que assume. Este estudo de caso foi escolhido com o objetivo de mostrar que as organizações da economia social e solidária em Portugal se encontram já em movimento embrionário de reconhecimento dos benefícios deste “modo de fazer as coisas”. Assume-se, neste contexto, que as comunidades de prática surgem naturalmente e podem ser o veículo de aprendizagem contínua e de criação de competências estratégicas das e nas organizações. No capítulo final, apresentam-se as conclusões do trabalho, considerando os conceitos centrais e a sua interligação e o contributo que o estudo de caso traz a esta reflexão.

2. CONCEITOS

Neste capítulo apresentam-se os conceitos centrais da dissertação, a “aprendizagem contínua” e a “comunidade de prática”. Estes interligam-se na medida em que a aprendizagem contínua é facilitada quando se reconhecem, interiorizam e aplicam as características da comunidade de prática.

Aprendizagem contínua surge neste trabalho como processo dinâmico de apreensão do produto da atividade coletiva dos indivíduos, no seio dos sistemas sociais, culturais e históricos que lhe conferem estrutura e significado. Esta aprendizagem resulta da atividade em si, a prática. É nela que se produzem os recursos que introduzem, de forma consistente e continuada, novas práticas, gerando conhecimento e promovendo mudança. A aprendizagem contínua resulta da criação destes recursos que, com o tempo, se transformam num repositório de conhecimento utilizado na resolução de problemas. Aprender a fazer e aprender no fazer são as premissas base deste trabalho.

Comunidade de prática surge aqui como “o sítio onde tudo acontece”, onde a aprendizagem contínua se desenrola e onde a participação ativa e a interação colaborativa são a força intrínseca do saber. Este tipo de comunidades caracteriza-se pela partilha de uma área de interesse, pelo reconhecimento e valorização do saber inerente a essa área, pela criação de um “grupo” em torno dessa área de interesse e pelo facto dos participantes serem “praticantes”, mais do que meros “interessados”. As comunidades de prática são ambientes onde as aprendizagens acontecem de forma estruturada e a participação ativa é fundamental para a criação de conhecimento.

2.1. Aprendizagem contínua

A apresentação do conceito de aprendizagem contínua é feita em duas dimensões. Por um lado, uma vertente académica, na sua corrente de pensamento histórico-cultural que lhe dá um significado e um quadro de referência teórico-conceptual integrador e, por outro, uma abordagem institucional, cujo teor se converte em medidas de política pública que vão capacitar os Estados para atuar no sentido da melhoria das condições da sua aplicabilidade em diferentes áreas de intervenção.

Sustenta-se uma perspetiva onde a aprendizagem resulta do ato continuado de ser, estar e fazer do ser humano e que este, enquanto ser social, tem uma capacidade “aprendente” intrínseca. A aprendizagem acontece num permanente ato dialético de aprender por “ser e pertencer”, e “ser e pertencer” por aprender. O ato contínuo de aprender está diretamente relacionado com a atividade humana e resulta na criação de recursos que, com o tempo e integrados num “contexto aprendente”, se transformam num repositório de conhecimento coletivo.

2.1.1. Dimensão académica da aprendizagem

Destacam-se aqui as perspetivas de Jean Piaget, Lev Vygotsky e John Dewey por terem aberto portas ao entendimento da aprendizagem como um processo constituído por etapas, relações e movimentos e de Yrjo Engestrom, Jean Lave e Etienne Wenger por sustentarem a aprendizagem como um processo dinâmico, sem “início” ou “fim”, que acontece de forma contínua e participativa.

Sir Jean William Fritz Piaget é reconhecido pelo trabalho desenvolvido na área da epistemologia, o estudo do conhecimento e do desenvolvimento cognitivo. Ele sustenta que a aprendizagem do indivíduo passa por várias etapas ao longo da vida e que o conhecimento é gerado pela interação do indivíduo com o meio envolvente. A aquisição de conhecimento é feita a partir, e de forma dependente, das estruturas cognitivas do indivíduo e da sua relação com os objetos.

Segundo a sua formulação da aprendizagem, publicada no livro *A Epistemologia Genética* (1971), o ser humano apreende os dados que obtém no exterior e adapta esses dados a uma estrutura mental já existente, que não é “vazia”. Todo o conhecimento que o indivíduo apreende do exterior é assimilado através de uma alteração “interna”, sendo que aprende influenciado por aquilo que já tinha aprendido. Quando o processo de modificação do conhecimento acontece no indivíduo, decorrente da aprendizagem que ocorre através de um processo de consolidação das estruturas de pensamento, dá-se a passagem à etapa seguinte, pela superação da anterior. Para que ocorra a construção de um novo conhecimento, uma aprendizagem, é preciso que se estabeleça um desequilíbrio nas estruturas mentais anteriormente consolidadas e que os conceitos assimilados passem por um processo de desorganização para que possam reorganizar-se a partir do contacto com novos conceitos.

Lev Semenovitch Vygotsky foi a figura central da primeira geração de pensadores integrados na corrente de pensamento histórico-cultural sobre a aprendizagem, tendo desenvolvido a sua investigação no campo dos processos de desenvolvimento mental. Ele coloca aqueles que aprendem e aqueles que ensinam numa relação interligada, situando ambos como participantes num mesmo processo e introduz um conceito chave na reflexão sobre aprendizagem, a *Mediação*. A relação mediatizada dá-se pela relação entre indivíduos e pela possibilidade de interação com todo um conjunto de *Artefactos* que rompem com uma estrutura dual em que o indivíduo e a sociedade eram abordados separadamente. O indivíduo deixa de poder ser percebido sem o seu meio social e a sociedade deixa de poder ser percebida sem os seus agentes produtores e utilizadores de artefactos.

Um dos pressupostos base deste autor é que o ser humano se constrói enquanto tal na sua relação com o outro, sendo que a aprendizagem está relacionada com o desenvolvimento do indivíduo desde o nascimento. O processo de interação com o outro e com o meio é o motor do desenvolvimento

sócio-cognitivo do indivíduo, sendo o processo de aprender promotor do desenvolvimento das suas estruturas mentais.

A segunda geração de investigadores, orientada Alexei Leontiev, discípulo de Vygotsky, introduziu e explicou a dimensão social das relações mediadas, estando a principal diferença face à geração anterior centrada na passagem da ação individual de aprendizagem para a ação coletiva. O noção de *atividade* levou este paradigma adiante, permitindo focar a pesquisa nas relações complexas entre o sujeito individual e as comunidades, abrindo potencial a novas áreas de investigação, como o Trabalho, e a uma terceira geração de investigadores.

John Dewey concebe a aprendizagem como um processo social que integra sociedade e indivíduo, onde este apenas se torna um sujeito significativo quando considerado como parte intrínseca da sociedade. Esta não possui, igualmente, qualquer significado se considerada “individualmente”, à parte ou longe da participação dos seus elementos individuais. O pragmatismo de Dewey é a chave de uma corrente de pensamento sobre a aprendizagem orientada ao futuro, em vez de relacionada com o passado. Para ele, era de vital importância que a educação não se restringisse à absorção de um conhecimento acabado, fechado ou estanque, sendo que o saber e as capacidades adquiridas por quem aprende deveriam poder ser integradas na sua vida, como pessoa e cidadão. Para Dewey, qualquer nova experiência pode acontecer através da ação e da utilização de ideias, conceitos, hipóteses e teorias como suportes do pensamento, sendo possível projetá-la no futuro, criando um conhecimento provisório, transitório e sujeito a mudança, falível, porque qualquer nova experiência pode vir “corrigir” um conhecimento existente. O termo “experiência” utilizado por Dewey refere-se à vivência do ser humano, à relação entre indivíduo (sujeito) e ambientes (contextos). Experiência é o processo de experimentação e o resultado do próprio processo, situando-se no contexto natural e social porque acontece no processo de viver, onde o conhecimento pode ser criado (Knud 2009: 83-84). É na experiência que surgem as dificuldades e é com a experiência que os problemas são resolvidos. Dewey, como explica Bente Elkjaer (Knud 2009: 75), acaba por reconhecer que o termo “experiência” pode não ter sido a escolha mais adequada, uma vez que as suas inúmeras definições, aplicadas em diferentes contextos, podem provocar confusões teórico-conceituais.

Bente Elkjaer (Knud 2009: 75) defende que o termo “prática” pode ser um termo contemporâneo mais adequado àquilo que Dewey quis descrever com “experiência” e apresenta-o como o foco da reflexão que Jean Lave e Etienne Wenger fazem sobre aprendizagem. Segundo este autor (Knud 2009: 87), Lave e Wenger, colocam o termo “prática” no centro da reflexão global sobre aprendizagem, defendendo que esta resulta de toda a atividade humana e das práticas inerentes a ela. A natureza “aprendente” do indivíduo e a sua participação ativa na criação de recursos leva a uma natural organização de ambientes socialmente estruturados, propícios à aprendizagem.

Lave é defensora de uma aprendizagem prática, resultante da atividade humana que envolve sempre alterações no saber e na própria ação, sendo isto aprendizagem. As alterações produzem-se ao nível da participação dos indivíduos num contexto, a que chama o “contexto da atividade socialmente situada” (Knud 2009: 200). Lave não concebe uma aprendizagem “descontextualizada”, sendo a dicotomia entre “contextualizada” e “descontextualizada” redutora do potencial de atividade, logo, de aprendizagem (Knud 2009: 202). Wenger aprofunda a ideia de que toda a atividade humana inerente aos sistemas sociais, culturais e históricos resulta em aprendizagem. Para ele, é inerente uma condição social ao ser humano e intrínseca a faculdade de se relacionar e a capacidade de aprender, assim como comer ou dormir (Wenger, 1998: 3), é algo “embutido” na própria experiência de viver.

A introdução da noção de “atividade situada” vem alterar o olhar sobre a aprendizagem, que deixa de ser uma aquisição individual de conhecimento a partir do exterior e da relação com os outros e com os objetos e assume uma dimensão social, contextualizada, reconhecida e valorizada coletivamente. O foco deixa de estar no tipo de estruturas cognitivas e conceptuais envolvidas num processo de aprendizagem individual e passa a estar no tipo de envolvimento social que fornece o contexto adequado para que a aprendizagem ocorra. A mudança dá-se na passagem de uma perspetiva onde a aprendizagem envolve a apreensão de modelos existentes para um processo em que o indivíduo se envolve através de uma participação ativa e estruturada. Passa-se de uma visão da aprendizagem centrada na “aquisição” para outra centrada na “participação” (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 5). Wenger define participação como

“(…) o abrangente processo de ser participante ativo nas práticas de comunidades sociais e construtor de identidades em relação com estas comunidades. Esta participação molda não apenas o que fazemos mas também quem somos e como interpretamos o que fazemos.”¹
(Wenger, 1998: 4).

Lave e Wenger (1991) propõem um paradigma de aprendizagem baseado na participação ativa dos indivíduos – os praticantes – em comunidades sociais, introduzindo o conceito de comunidade de prática como contexto de aprendizagem. Este possibilita um movimento convergente, da periferia das comunidades até uma posição de envolvimento profundo nos processos chave. Os “principiantes” têm uma atividade de menor relevância ou com menor impacto na comunidade, por comparação àquela dos participantes mais antigos e experientes, e, à medida que se vão tornando mais competentes, vão assumindo papéis mais centrais e fulcrais na comunidade. Os praticantes movem-se, assim, duma “participação periférica legítima”² para uma “participação plena”³ (Lave and Wenger 1991: 37).

1 Tradução livre
2 Tradução livre
3 Tradução livre

Esta proposta pressupõe que as comunidades de prática não têm os seus limites definidos de forma estanque, elas auto-formam-se e formatam-se, podendo encontrar-se ou sobrepor-se. Aqueles que são praticantes experientes numa, podem ter um papel periférico noutra, movendo-se entre comunidades de prática de acordo com as áreas de interesse partilhado. Isto contraria claramente o modelo de aprendizagem que se organiza dentro de salas de aula ou de formação, baseada em livros e em torno de um mestre, professor, tutor ou formador, uma figura central possuidora do conhecimento, rodeado de figuras que univocamente absorvem esse conhecimento.

O problema que se coloca, para Wenger, é a falta de formas estruturadas para falar da experiência “familiar” que é a aprendizagem (Wenger, 1998: 8). Ela está de tal forma “embutida” na experiência de viver que o ser humano presta pouca atenção à sistematização das formas de aprendizagem social. A proposta de Wenger (1998), baseada no conceito de comunidades de prática, vai no sentido de perceber a aprendizagem como algo indissociável da participação do ser humano em atividades reconhecidas e valorizadas nas comunidades e organizações (ambientes sociais) e pelos pares (os praticantes), fazendo uma vincada viragem para uma conceptualização da aprendizagem fora dos recortes “tradicionais”, alterando a conceção de “aprender”, alterando o “onde” e o “como” se aprende, alterando as formas de reconhecimento da aprendizagem e das fontes do conhecimento.

Yrjo Engestrom, Professor de Educação de Adultos e Diretor do Centro de Investigação em Atividade, Desenvolvimento e Aprendizagem na Universidade de Helsínquia⁴, Finlândia, “retoma” o conceito original de aprendizagem da abordagem histórico-cultural, conjuga-o com a abordagem de Lave e Wenger e combina noções de outras correntes de pensamento, complementando e alargando os conceitos inicialmente propostos por Vygotsy e Leontiev. Estes autores tinham baseado o seu discurso na verticalidade do desenvolvimento humano, no sentido em que a aprendizagem serve exclusivamente para atingir *funções psicologicamente avançadas*.

Quando a reflexão sobre aprendizagem se globalizou, recentemente, houve desafios a que apenas uma terceira geração de investigadores, à qual Engestrom pertence, conseguiu responder. Vários autores se debruçaram, então, sobre esta matéria, introduzindo ou repensando conceitos e noções, dando um imenso contributo para a inovação do pensamento nesta corrente. Com isto abriu-se a possibilidade de expansão do modelo inicial de Vygotsky, já “revisto” pela segunda geração que lhe introduziu a dimensão coletiva, para um modelo que inclui a interação entre, pelo menos, dois sistemas de atividade. Engestrom (1993-1999) faz, então, uma proposta com base na visão de “aprendizagem expansiva” de Gregory Bateson (1972, online). Se as abordagens à aprendizagem estiveram focadas em processos onde os indivíduos e, admite-se recentemente, as organizações, adquiriam capacidades e competências que se reconheceriam na alteração de um comportamento

4 Tradução livre

que estabilizaria durante um período de tempo alargado, a partir desta proposta é possível pensar que os indivíduos e as organizações estão em permanente aprendizagem sobre algo que não está estabilizado ou pré-definido e que não faz parte de um conhecimento cristalizado. Os sujeitos são capazes de se envolver em processos de aprendizagem sobre práticas que não existem e que vão ser aprendidas à medida que são criadas, gerando conhecimento e inovação (Knud 2009: 58).

2.1.2. Dimensão política da aprendizagem

Esta aproximação visa abordar a aprendizagem na sua vertente operacional, num cenário em que se desenham e implementam medidas de política pública baseadas em modelos e sistemas orientados à concretização de metas definidas por uma agenda política. Apresentam-se aqui os argumentos que estão na génese desta visão política e institucional da aprendizagem, particularmente na Europa.

Nas décadas que se seguiram à II Guerra Mundial assistiu-se a uma profunda reflexão sobre a aprendizagem e a melhor forma desta satisfazer o rápido crescimento económico observado durante os anos que mediaram a crise financeira de 1929 e a crise do petróleo de 1973. Neste cenário, foram apresentados pelo CE, pela UNESCO e pela OCDE, os três principais paradigmas de aprendizagem contínua que balizam, ainda hoje, as medidas de política pública da União Europeia nesta matéria.

O CE introduziu o tema da educação permanente como um “conceito (...) novo e abrangente, um padrão de educação global capaz de fazer face ao rápido crescimento das necessidades individuais cada vez mais diversificadas de jovens e adultos, no âmbito da educação da nova sociedade europeia.” (Council of Europe, 1970: 9 in Siteo, 2006: 286).

A UNESCO publicou dois documentos que deram um grande impulso à política e atividades no domínio da educação contínua, preparando terreno para uma visão que inspirasse e orientasse todo o seu programa educativo: o trabalho de P. Lengrand (1970), *An Introduction to Lifelong Learning* e o relatório da Comissão Internacional para o Desenvolvimento da Educação (1972), *Learning to Be*.

A OCDE lançou a noção de educação recorrente como uma alternativa à educação formal inicial que mantinha os jovens na escola, afastados da vida laboral, por um crescente número de anos. O trabalho *Recurrent Education: a strategy for lifelong learning* (D. Kallen, J. Bengtsson, 1973) definiu a educação contínua como uma fonte de disseminação de oportunidades educativas contínuas do indivíduo, sendo que esta perspetiva tinha uma forte conotação económica e política, enquadrada nos objetivos globais da OCDE. Ela permitia reunir a educação formal inicial, a educação de adultos e a formação em contexto de trabalho num único quadro de referências.

A União Europeia, tendo nascido com o objetivo de estimular o comércio e eliminar barreiras alfandegárias entre países está, hoje, muito além disso. Sendo a temática amplamente mais complexa, a “Europa dos 27” cresceu no pressuposto da uniformização da diversidade e otimização de recursos, propondo linhas orientadoras que se convertem em medidas de política pública adequadas a uma conjuntura económica e adaptáveis ao cenário político particular de cada Estado-membro. Em matéria de aprendizagem contínua – Lifelong Learning – as recomendações da União Europeia visam criar condições para chegar a níveis de qualificação e produtividade dos cidadãos que permitam que os indicadores de sustentabilidade e crescimento alcancem níveis desejáveis.

“A aprendizagem contínua deixou de ser apenas uma componente da educação e da formação, devendo tornar-se o princípio orientador da oferta e da participação num contínuo de aprendizagem, independentemente do contexto. A década que se avizinha deverá assistir à execução prática desta visão. Todos os europeus deverão, (...), beneficiar de oportunidades idênticas para se adaptarem às exigências das mutações sociais e económicas e participarem ativamente na construção do futuro da Europa.” (online, 2000: 3)

A aprendizagem contínua é, neste contexto, entendida como a aquisição de conhecimento implícita à atividade dos indivíduos ao longo da vida, inerente à própria existência e participação, fator de capacitação estratégica para uma resposta competente aos problemas de um mundo em mudança. O Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida da Comissão das Comunidades Europeias (online, 2000: 3) apresenta-a como “(...) toda a actividade de aprendizagem em qualquer momento da vida, com o objetivo de melhorar os conhecimentos, as aptidões e competências, no quadro de uma perspectiva pessoal, cívica, social e/ou relacionada com o emprego”.

As qualificações dos cidadãos estão no centro desta reflexão e o estímulo à aprendizagem e ao reconhecimento de competências como forma de contribuir, através da educação e da formação contínua, para o desenvolvimento de uma sociedade caracterizada pelo conhecimento, para um desenvolvimento económico sustentável, por um emprego pleno e pela coesão social. Este “novo” pensamento sobre aprendizagem contínua contrapõe-se ao da educação “tradicional” que é tido por pouco capaz de atingir objetivos de conhecimento, igualdade de oportunidades, qualificar ou criar competências para o mercado de trabalho. As críticas de autores como P. Goodman (1972) ou D. Kallen e J.Bengtsson (1973) ao sistema educativo “tradicional” são acolhidas pelos decisores e políticos como forma de sustentar uma redução da escolaridade inicial e os respetivos custos, assim como para melhorar a adaptação da educação às necessidades do mercado de trabalho.

As linhas de atuação no domínio da educação contínua foram, efetivamente, marcos na história do conceito, mas não tiveram o impacto esperado. O conceito viu-se reduzido a algumas aplicações

específicas, tendo aberto espaço à organização de atividades no âmbito da educação de adultos ou a programas de alfabetização nos países em desenvolvimento, onde “não havia, na maioria dos casos, uma intenção explícita de complementar a educação e formação inicial, nem tão pouco existia um conceito abrangente de educação” (Kallen, 1996 in Siteo, 2006: 285).

O conceito vai além do simples proporcionar de condições para dar continuidade a uma educação formal e de obter certificados, estendendo-se para lá da criação de oportunidades para a autonomização das pessoas, dotado-as das competências necessárias para integrarem o mercado de trabalho. O objetivo é a certificação contínua (lifelong certification), sendo a proposta

“(...) a de que a aprendizagem que acontece na escola e durante a vida profissional deve ser uma extensão da aprendizagem que se dá na infância ou na terceira idade. As pessoas devem ter meios para continuar a aprender, interagindo com o mundo e recebendo ajuda dos agentes de aprendizagem.” (Kallen e Bengtsson, 1973: 288)

A abordagem às aprendizagens, às competências e ao conhecimento resulta numa postura social, económica e política que se fundamenta nos paradigmas introduzidos pelo CE, a OCDE e a UNESCO nos anos 70 do século XX. No entanto, a crescente importância assumida pelo conhecimento em todas as esferas da vida e do trabalho obrigam a entender que

“Preconizar o acesso generalizado e continuado dos indivíduos a atividades de carácter educativo e formativo assoma, assim, como uma forma de garantir, a todos, a aquisição e a atualização permanente de um conjunto de saberes e de instrumentos indispensáveis à sua adaptação às atuais condições de vida (...).” (Coimbra 2001: 12)

A concretização deste pensamento estende os momentos de aprendizagem a toda a existência do indivíduo e das organizações, constituindo esta a sustentação para uma cidadania plena.

“Em causa está a ideia de que a formação contínua constitui um instrumento chave de política social, económica, de emprego para atribuição de um novo papel à educação, percebida como uma prioridade e um imperativo imprescindível ao desenvolvimento e à promoção de uma maior igualdade entre os cidadãos.” (Strain, 1998: 13)

Neste contexto, a aprendizagem contínua é um processo coletivo ininterrupto de auto-construção de sujeitos e organizações “aprendentes”, agentes e produtos da sua aprendizagem. Estando longe de ser uma realidade transversal à escala europeia e mundial, o conceito refere-se à assumpção de uma postura “ensinante” e “aprendente” que vigora durante a vida dos cidadãos e das organizações.

O tema da aprendizagem contínua está, na Europa, indissociavelmente ligado à questão do Emprego e aparece enquadrada pela Estratégia Europeia para o Emprego (online, 2008-2010). Esta resulta de um programa político que consolida uma atuação no sentido de solucionar o problema do emprego na Europa. As qualificações, as competências e o conhecimento surgem como fatores de uma adaptação do conjunto europeu à globalização das economias e às mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e ambientais à escala mundial. O Tratado de Nice (2001), que altera o Tratado da União Europeia, determina que

“A Comunidade e os Estados-membros, tendo presentes os direitos sociais fundamentais, (...), terão por objetivos a promoção do emprego, a melhoria das condições de vida e de trabalho, de modo a permitir a sua harmonização, assegurando simultaneamente essa melhoria, uma proteção social adequada, o diálogo entre parceiros sociais, o desenvolvimento dos recursos humanos, tendo em vista um nível de emprego elevado e duradouro, e a luta contra as exclusões.” (online, 2001)

Vários programas e projetos implementados, sobretudo no espaço europeu, mas também nos EUA e na Austrália, fazem surgir um conjunto de "boas práticas" que consubstanciam formas viáveis de pôr em prática a noção de aprendizagem contínua, longe já de uma postura que primou por ações pontuais e isoladas. A identificação de iniciativas inovadoras no Memorando (online, 2000: 28-35) ilustra a aplicabilidade prática do conceito de aprendizagem contínua, estimulando o debate e procurando novas ideias para divulgar essas boas práticas. O conjunto de “mensagens-chave” apresentadas no documento são assumidas como base de construção de uma estratégia coerente e concertada, com potencial de gerar a construção de uma sociedade “aprendente”, partindo do pressuposto que

“A chave do sucesso residirá na construção de um sentido de responsabilidade partilhada relativamente à aprendizagem contínua entre todos os intervenientes - Estados-Membros; instituições europeias; parceiros sociais e mundo empresarial; autoridades regionais e locais; praticantes da educação e da formação; organizações, associações e grupos da economia social e solidária; e, por último, mas não menos importantes, os cidadãos. O objetivo comum é construir uma Europa onde todos tenham a oportunidade de desenvolver plenamente as respectivas potencialidades, sentindo que podem dar um contributo válido e que pertencem a um projecto de futuro.” (2000: 4-5).

A adoção plena, “multifuncional” e “multidimensional”, do conceito de aprendizagem ao longo da vida ainda não se fez, no sentido que lhe foi dado na aceção original do CE, da OCDE e da UNESCO, mas encontram-se hoje a funcionar soluções e modelos que permitiram passar da fase “ideológica” à

fase “prática”, constituindo em si provas da adoção das recomendações que se apresentou.

“Os objetivos libertadores, emancipadores e politicamente progressistas da educação contínua – que realmente não foram explicitamente adoptados pelas organizações internacionais, nem pela maior parte dos países membros – abriram caminho para outros objetivos mais “realistas” que servem para manter e melhorar os actuais sistemas sociais, mas não prevêem a introdução de qualquer mudança radical (Papadopoulos, 1994)”. (Siteo 2006: 288).

O atual contexto político, económico e social é diferente daquele em que as formulações iniciais do conceito de aprendizagem contínua foram feitas, não sendo possível manter quer uma posição “idealista” próxima da inicial ou uma reflexão “demagógica” do tema porque existem hoje exemplos e resultados daquilo que se idealizou e concretizou nesta área de intervenção.

Mesmo que o significado original do conceito tenha sofrido alterações, podendo nunca ter atingido o pleno dos seus objetivos, reconhece-se a importância da implementação de medidas de política pública que proporcionaram meios de aquisição e reconhecimento de competências adquiridas ao longo da vida. O conhecimento é essencial para uma participação ativa na sociedade, sendo que a vantagem competitiva dos indivíduos e das organizações depende, cada vez mais, do investimento feito em capital humano, com vista à construção de uma sociedade inteligente e participada.

2.2. Comunidade de Prática

O conceito de comunidade de prática surge no panorama da Teoria da Aprendizagem no início dos anos 90 do século XX, quando Jean Lave e Etienne Wenger (1991) o propõem como contexto de aprendizagem, onde todos os seres humanos têm a possibilidade de aprender, pela participação ativa no processo de criação de artefactos que, pelas suas práticas e com o tempo, geram conhecimento.

Focando a atenção sobretudo em Wenger, apresenta-se o conceito como um tipo de comunidade com características particulares, onde os sujeitos, não apenas indivíduos mas também organizações, estão focados num domínio específico do conhecimento, fruto de um interesse partilhado e onde se envolvem num processo de aprendizagem coletivo com vista a melhorar as suas práticas, interagindo de forma regular e continuada no tempo. Os participantes desenvolvem as suas práticas interagindo em torno de problemas, soluções e ideias, acumulando experiência e construindo repositórios coletivos de conhecimento, tornando-se melhores “praticantes”.

2.2.1. O conceito

Como Wenger (online, 2006) o apresenta,

“Comunidades de prática são formadas por pessoas que se envolvem num processo de aprendizagem coletiva num domínio partilhado da iniciativa humana: uma tribo aprendendo a sobreviver, um grupo de artistas procurando novas formas de expressão, um grupo de engenheiros trabalhando em problemas semelhantes, um grupo de alunos definindo a sua identidade na escola, uma rede de cirurgiões explorando novas técnicas, um conjunto de gestores inexperientes que se entre-ajudam na resolução de problemas. Em suma: Comunidades de prática são grupos de pessoas que partilham o interesse ou paixão por algo que fazem e que aprendem a fazê-lo melhor através da interação regular.”⁵.

O termo comunidade de prática foi utilizado originalmente por Jean Lave e Etienne Wenger, dentro da reflexão sobre aprendizagem, para se referir à “comunidade que atua como um currículo de vida para o aprendiz” (Wenger, online, 2006). Segundo Wenger, a forma “tradicional” de pensar a aprendizagem está moldada “como uma relação entre um estudante e um mestre”⁶ (Wenger, online, 2006) mas “os estudos sobre aprendizagem revelam um conjunto mais complexo de relações sociais através das quais ela ocorre”⁷ (Wenger, online, 2006), fazendo desaparecer a figura de “mestre”, detentor de um conhecimento que transmite a alunos que, individualmente, “absorvem” a informação. Esta abordagem “retira” o processo de aquisição de conhecimento, a aprendizagem, do plano individual, do sujeito, “projetando-o” para o plano das relações sociais, do coletivo, onde a atividade é motivada pela vontade de participar em práticas valorizadas social e culturalmente, permitindo que os sujeitos se tornem “praticantes competentes” nos seus domínios de interesse.

A comunidade de prática pode assumir diferentes “formas”, dimensões, estruturas ou suportes, sendo que, segundo Wenger (Wenger, online, 2006), a sua formação resulta da combinação de três características simultâneas que as diferenciam e cujo desenvolvimento paralelo as faz crescer:

1. O domínio – A comunidade de prática tem uma identidade definida por uma área de interesse coletiva, sendo que a pertença e participação implicam um envolvimento nessa área e uma competência partilhada que distingue os seus membros de outros sujeitos. O domínio de interesse pode não ser reconhecido como perícia ou valorizado como competência fora da comunidade, mas os seus membros valorizam-na coletivamente e aprendem mutuamente.

5 Tradução livre

6 Tradução livre

7 Tradução livre

2. A comunidade – Na busca do domínio de interesse partilhado, os membros envolvem-se em atividades conjuntas e discussões, ajudando-se mutuamente, partilhando informações e construindo relações que permitem aprender uns com os outros. Os membros de uma comunidade de prática não têm, necessariamente, que trabalhar juntos diariamente, mas têm que gerar uma interação constante e continuada, criadora da comunidade.
3. A prática – Os membros de uma comunidade de prática não são apenas pessoas com um interesse comum, eles são “praticantes”, eles desenvolvem um repertório partilhado de recursos, experiências, histórias, instrumentos, artefactos ou formas de abordar problemas recorrentes, eles têm uma prática comum. Isto constrói-se com o tempo e sustenta-se numa interação prolongada, consistente, constante e estável.

Lave e Wenger transportam o termo “prática” para o centro da reflexão sobre aprendizagem, reforçando que esta é toda a atividade humana geradora de recursos que se organizam em torno de interesses e contextos particulares. A prática resulta da atividade coletiva e traduz-se em aprendizagem coletiva, uma vez que o indivíduo é naturalmente “aprendente” e que se organiza num ambiente socialmente propício ao desenvolvimento de atividades. Relativamente à “prática”, Wenger descreve as suas características, salientando que se devem considerar diversos aspetos que vão definir o tipo de comunidade de prática que é gerada. Segundo ele, a prática pode ser (1998: 49-50): produtora de significado social; fonte de coerência da comunidade; um processo de aprendizagem; criadora de limites; entendida no seu “território” (locality); e algo que pertence ao universo do *saber*, definindo aprendizagem como resultado da interação entre experiência e competência.

A formação de uma comunidade deste tipo envolve o desenvolvimento de uma prática cujos executores sejam capazes de se comprometer uns com os outros, reconhecendo-se mutuamente como participantes e praticantes, negociando formas de ter uma identidade nesse contexto, ser um executor da prática reconhecido e valorizado numa determinada comunidade. Esta negociação pode não ser explícita, ela pode variar de acordo com as formas de estar, participar e comprometer nas atividades conjuntas e nas relações que se criam. As práticas dos participantes – as formas de executar as atividades – são formas de construção do ser enquanto pertencente à comunidade, enquanto identidade, sendo que a formação de uma comunidade de prática, para além de envolver a produção de significado social pela negociação do significado, pela participação e pela concretização de artefactos, envolve um processo de negociação de identidade (Wenger 1998: 149).

Esta “identidade” é um conceito central da reflexão sobre comunidades de prática porque está associada à prática dos participantes. A identidade é vista por Wenger não na sua redutora dimensão individual, mas como algo gerado pela interação social, resultante da participação dos indivíduos e

das organizações nas atividades da comunidade. Ela surge como a experiência vivida da identidade, reconhecendo no indivíduo as suas dimensões social, cultural e histórica. Falar de identidade não é negar a identidade individual mas, sim, integrar a individualidade nas práticas das comunidades, uma vez que a esfera individual e a coletiva estão ligadas, sendo difícil traçar uma linha divisória estanque entre elas. “As nossas práticas, as nossas linguagens, os nossos artefactos, e as nossas perspetivas do mundo refletem as nossas relações sociais” (Wenger 1998: 146).

Os participantes são praticantes que iniciam o seu processo de construção de conhecimento na periferia destas comunidades, como “princípios”. À medida que se tornam mais conhecedores e competentes, vão-se envolvendo mais profundamente nos processos chave da comunidade, tornando-se mais centrais, com atividades com maior impacto na comunidade. Eles movem-se numa “participação periférica legítima”⁸ para uma “participação plena”⁹ (Lave and Wenger 1991: 37). A “participação periférica legítima” é um dos conceitos centrais do modelo de aprendizagem situada que Lave e Wenger propõem, considerando que as comunidades de prática são as estruturas onde é possível observar este conceito “tripartido”, que eles definem como sendo (1991: 49)¹⁰:

1. Participação – Todos adquirem conhecimento pelo facto de estarem a contribuir para a sua criação; o conhecimento está situado nas práticas da comunidade de prática, por oposto a algo que existe “lá fora”, nos livros.
2. Periférica – Todos os participantes iniciam a sua atividade por tarefas que rodeiam as “coisas importantes” e, gradualmente, vão ganhando confiança para desenvolverem tarefas de maior impacto e terem intervenções ou papéis mais importantes.
3. Legítima – Todas as partes envolvidas aceitam a posição de “não qualificado” para todos aqueles que são potenciais membros da comunidade de prática.

A ideia de que a aprendizagem está intrinsecamente presente nas relações dos indivíduos, no ser relacional e social, e que se emerge de uma participação ativa dos sujeitos em comunidades de prática, tem vindo a ganhar um espaço significativo no pensamento académico e no desenvolvimento organizacional, assumindo um valor considerável quando se pensa em trabalho colaborativo, em grupo ou em rede. O argumento base de Lave e Wenger (1991) é que as comunidades de prática estão em toda parte e que os sujeitos – indivíduos e organizações – estão envolvidos em diferentes comunidades, onde podem ter um papel mais nuclear ou mais secundário. A noção de comunidade de prática é tida como um ambiente de importantes aprendizagens, onde se produzem recursos que, com o tempo, se transformam em conhecimento “propriedade” da comunidade e dos seus membros.

8 Tradução livre

9 Tradução livre

10 Tradução livre

O conceito de comunidade de prática tem vindo a ganhar espaço no universo das ciências sociais como sendo um dos mais influentes no que respeita à reflexão sobre aprendizagem, tendo-se expandido para o tecido organizacional como algo que envolve um processo de participação coletiva e que se pode tornar uma importante ferramenta de desenvolvimento. Ultrapassada a ideia de que a aprendizagem acontece de forma individual – numa dimensão psicológica – e aceite a de que ela acontece de forma coletiva – numa dimensão social – estão lançadas as sementes para a aceitação do modelo de “aprendizagem situada” (situated learning) proposto por Lave e Wenger (1991) em que a aprendizagem inclui um processo de envolvimento numa comunidade de prática.

2.2.2. Benefícios das comunidades de prática

A análise a que aqui se dá lugar, relativamente às vantagens da participação em Comunidades de Prática, está centrada na argumentação apresentada por Matthew Loxton, especialista em Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. Diz ele que, em geral, as pessoas participam pelo simples gosto de envolvimento para com a comunidade e para cultivar a sua identidade como peritos em determinada matéria, de forma a “contribuir com algo para seu campo”, para “deixar uma marca”, para “melhorar a prática” e para ser visto de forma positiva naquele domínio de conhecimento entre os seus pares (Loxton, online, 2011).

Isto assume que as pessoas se identificam, se reconhecem e se valorizam mutuamente, ou seja, que uma parte da sua personalidade se alicerça neste tipo de identidade. O autor salienta que a motivação das pessoas para uma participação é inerente à própria pessoa, chamando-lhe “forças intrínsecas da sua própria personalidade” (online, 2011), sendo que sustenta que as organizações onde as pessoas se contextualizam devem ter um comportamento no sentido de apoiá-las, capacitá-las e reconhecê-las no seu domínio de interesse e especialidade.

De acordo com a argumentação que Loxton apresenta no seu artigo (online, 2011), existem alguns benefícios individuais na participação em Comunidades de Prática que se enunciam:

1. Segurança profissional – Sendo o cenário do “emprego para a vida” cada vez mais improvável, o contacto ativo com uma rede de praticantes, numa área de interesse partilhada e num campo de conhecimento específico, amplia as probabilidades de encontrar um (novo) emprego, ocupação, posição ou função através de um contacto nesta rede.
2. Paixão – Algumas pessoas enfrentam dissabores e contratemplos de bom grado, apenas porque realmente gostam do que fazem, não por causa de uma remuneração, mas porque isso lhes traz uma satisfação, pessoal ou profissional, muito grande.
3. Comunidade – Mais do que enfrentar dissabores e contratemplos de bom grado porque se está a fazer algo de que realmente se gosta, partilhar com as pessoas que entendem “os

porquês” dessa atividade, que disfrutam da mesma paixão, que reconhecem e valorizam o esforço, que apoiam incondicionalmente e que dão sugestões valiosas para a melhoria da atividade ou da prática, pode ser reconfortante e recompensador.

4. É maior do que eu – Para além da satisfação, da recompensa e do preenchimento que a participação em comunidades de prática possa trazer ao indivíduo, o que torna isto “transcendental” (Loxton, online, 2011), é que permite um sentimento de pertença a algo que ultrapassa o individual, onde o indivíduo se sente parte integrante de algo maior do que o mero sucesso, ele sente-se envolvido no próprio significado da atividade.

No mesmo artigo, Loxton (online, 2011) enuncia as vantagens das comunidades de prática percebidas pela gestão das organizações e daquilo que elas podem representar para o planeamento estratégico e organização das estruturas, como descrito em seguida:

1. Planeamento da sucessão – A comunidade de prática é um terreno fértil a partir do qual se pode planear a sucessão dos praticantes com um risco reduzido. Ela permite a identificação de quem está “disponível” e a formação de substitutos naturais em caso de saída ou indisponibilidade de um especialista. Ela permite igualmente que estas pessoas tenham já uma perceção clara das necessidades, métodos, cultura e ideias da organização.
2. Recrutamento – As comunidades de práticas estendem-se além da organização, permitindo saber quem são os praticantes ativos, assim como o seu histórico como praticantes. Isto possibilita uma identificação (direta ou indireta) dos praticantes mais interessantes num determinado contexto, reduzindo o tempo e o custo do recrutamento e introduzindo um aumento das taxas de sucesso da organização.
3. Retenção – Os indivíduos que têm uma paixão por aquilo que fazem, neste caso, profissionalmente, tendem a manter os seus postos de trabalho e vêm com agrado um empregador que lhes permite exercer a sua paixão. Nestes casos, o local de trabalho é tido como um espaço agradável e interessante, sendo que, “quando a componente remuneratória é “suficiente”, a paixão bate o dinheiro quase sempre” (Loxton, online, 2011).
4. Compromisso – Trabalhadores comprometidos são trabalhadores produtivos e nada define melhor o compromisso para com a organização do que a paixão dos indivíduos pela sua atividade naquele contexto. A criação de comunidades de prática em torno dessa paixão coletiva gera um envolvimento e um compromisso dos indivíduos, durante o tempo em que haja um alinhamento entre a missão da organização e o domínio de interesse coletivo.
5. Capital intelectual – As comunidades de prática geram recursos organizacionais, como métodos, processos, técnicas, estudos ou resultados, que podem ser replicados e reutilizados. Numa perspetiva interna, estes recursos são ativos intangíveis que contribuem para o aumento do desempenho. No entanto, são passíveis de conversão em ativos tangíveis, ou seja, podem tornar-se objetos comerciáveis, trazendo lucro à organização.

6. Redução de “desperdícios” – As comunidades de prática podem produzir normas, modelos e procedimentos documentados que se convertem na redução dos erros, na redução do tempo “gasto” a encontrar soluções e na redução da heterogeneidade da execução dos processos.
7. Qualidade – A padronização e melhoria dos processos leva à melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços, sendo a participação dos indivíduos nas comunidades de prática fator de redução ou erradicação do erro e de variação e de constante aumento da qualidade.
8. Velocidade – A comunidade de prática surge aqui como um fator crítico de sucesso das organizações, a partir do qual elas obtêm benefícios diretos, por ser um cenário propício à rápida e eficaz divulgação das novas “descobertas”.
9. Capacidade de adaptação – Os participantes nas comunidades de prática estão na vanguarda da atividade e da inovação em determinada área de interesse e domínio de especialidade, sendo rápidos na perceção da evolução das respetivas práticas e do mercado em si. Isto traz vantagem competitiva para as organizações, no sentido em que elas vão ter a capacidade de perceber e flexibilizar as suas estruturas em tempo útil, de forma a irem ao encontro das rápidas alterações e (novas) necessidades do mercado.

O autor conclui dizendo que as organizações que encontram vontade, espaço e formas de sustentar comunidades de prática no seu seio “(...) vão ter trabalhadores mais comprometidos e mais produtivos, níveis mais altos de ativos intangíveis, e, acima de tudo, custos mais baixos e receitas mais altas, podendo assistir ao aumento do seu valor de mercado, uma vez que este vai atribuir valor aos bens não-tangíveis que foram criados.”¹¹ (Loxton, 2011)

2.2.3. Perspetivas sobre as comunidades de prática

Neste capítulo, com base no trabalho de J. Hughes, N. Jewson e L. Unwin (2007), dar-se-à atenção a algumas reflexões que alguns autores contemporâneos fazem sobre o conceito de comunidade de prática, numa análise do novo paradigma que se instalou no seio da reflexão sobre aprendizagem. As perspetivas aqui apresentadas foram selecionadas de um leque de possibilidades, visando possibilitar um olhar diversificado sobre a evolução da teoria da aprendizagem, com base no conceito de comunidade de prática, numa visão, em si, abrangente e em mudança.

Considerado como um “dos mais influentes (conceitos) a ter surgido recentemente no panorama das ciências sociais” (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 1), a comunidade de prática abre-se a uma análise por parte das mais diferentes áreas de conhecimento. Como já foi visto, a comunidade de prática é um contexto onde a aprendizagem e a melhoria das práticas podem ocorrer, em torno de um domínio de interesse comum, onde se gera e partilha uma identidade e um sentimento de pertença. Ela

11 Tradução livre

envolve sujeitos – indivíduos e organizações – que se relacionam como legítimos, reconhecidos e plenos participantes, principiantes ou peritos, posicionados de forma mais periférica ou mais central na construção do saber, mas geradores de conhecimento e de significado ao longo do tempo.

Desde o início dos anos 90 do século passado que o conceito tem vindo a assumir um lugar destacado, quer no meio académico, com a abertura de campos de conhecimento até então inexplorados e facilitando a troca interdisciplinar de saberes e especialidades, quer na sua dimensão “operacional”, de ferramenta de *empowerment* do trabalho colaborativo e instrumento de gestão organizacional. Na primeira vertente, abre espaço à discussão da aprendizagem por si mesma, assim como das formas, modelos e estruturas que lhe estão subjacentes. Na segunda, abre a possibilidade de definir um modelo de gestão de conhecimento adequado às organizações, uma forma alternativa de “formação”, uma nova forma de colaboração organizacional ou uma “caixa de ferramentas” para o desenvolvimento de competências (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 2).

Alison Fuller, Professora de Educação e Trabalho na Escola de Educação da Universidade de Southampton, Reino Unido, reconhece as forças do modelo de aprendizagem situada de Lave e Wenger, centrado nas comunidades de prática, mas faz um levantamento de questões emergentes na literatura contemporânea que se relacionam com o desenvolvimento do próprio modelo. As suas reflexões vão centrar-se na própria noção de “aprendizagem como participação”, na ambiguidade na definição do que são comunidades de prática, nas dúvidas sobre a capacidade de inovação e transformação das comunidades de prática, na simplificação das relações entre principiantes e praticantes experientes, na incapacidade de explicação das diferentes trajetórias de participação experimentadas pelos participantes e na incapacidade de reconhecer as implicações de diferentes configurações de inter-relação nos processos de aprendizagem. As conclusões da autora sugerem a adoção de uma “conceptualização (...) de aprendizagem em camadas (layers) que vai além da simples especificação dos níveis de análise individual e organizacional.”¹² (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 5) de forma a permitir dar continuidade à investigação.

Yrjo Engestrom, Professor de Educação de Adultos e Diretor do Centro de Investigação em Atividade, Desenvolvimento e Aprendizagem na Universidade de Helsínquia, Finlândia, e Professor de Comunicação na Universidade da Califórnia, São Diego, EUA, enquadra-se na corrente de pensamento histórico-cultural inaugurada por Vygotsky. Ele é um defensor do contributo de Lave e Wenger para a construção de um modelo onde a aprendizagem envolve múltiplas e complexas interações entre sujeitos ativos, onde as contradições sociais são força motriz na constituição e desempenho dos grupos e onde a paradigmática forma de aprendizagem situada está nas relações entre principiantes e participantes experientes. No entanto, é crítico do trabalho de Lave e Wenger no

12 Tradução livre

que respeita ao não acompanhamento do desenvolvimento das estruturas organizacionais e das estratégias de gestão. Segundo Engestrom, as recentes evoluções nos processos de criação de valor humano e na organização dos sistemas laborais trouxeram nova luz aos padrões de relações sociais no trabalho, que são “tipicamente dispersas, flutuantes e instáveis em resposta a mercados e tecnologias em rápida mudança”¹³ (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 6), sendo o modelo de comunidade de prática proposto por Lave e Wenger reflexo de um contexto sócio-económico onde as relações de trabalho eram “bem delimitadas, locais e dirigidas a partir de fontes centrais de autoridade”¹⁴ (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 6). Engestrom propõe, assim, em diversos trabalhos publicados entre 1993 e 1999, “uma conceptualização alternativa de grupos de trabalho contemporâneos, que enfatiza os processos de negociação, flexibilidade, inovação e potencialidade para o desenvolvimento em múltiplas direções. Ele encaixa a estrutura orgânica da experiência vivida dos participantes nestes modos de produção e troca.”¹⁵ (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 6).

Stephen Billett, Professor de Educação de Adultos e Formação Profissional na Escola de Educação e Estudos Profissionais na Griffith University, Brisbane, Austrália, argumenta que o imediato reconhecimento e adoção do conceito de comunidade de prática pela comunidade académica e organizacional contribuiu para a relativização daquilo que ele considera a intervenção mais relevante de Lave e Wenger para a discussão sobre aprendizagem: a relação entre a “pessoal e imediata experiência social na aprendizagem através da participação.”¹⁶ (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 7). O autor apela à “reintegração do agente individual como sendo de igual importância para a comunidade em que está situado.”¹⁷ (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 7), sendo a relação que se estabelece entre o individual e o social, através do ato de participação, uma relação de cooperação onde o benefício é, aparentemente, mútuo. O indivíduo e a comunidade são formados e contribuem para a formação do outro. Esta abordagem revela o indivíduo como agente individual de aprendizagem, ou seja, vai buscar novamente a ideia que o indivíduo é possuidor de uma estrutura “aprendente” por si mesmo, cujas “ações são influenciadas pela sua biografia, história de vida e sentido identitário.”¹⁸ (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 7) e que se integra num contexto de aprendizagem. Este pensamento encontra eco em autores como Lorna Unwin, John Goodwin, Nalita James e Vanessa Beck.

Stephen Fox, Professor e diretor do Centro de Estudos de Gestão e Organização na Universidade de Tecnologia de Sidney, Austrália, introduz na discussão sobre comunidades de prática algumas noções presentes na obra de M. Foucault. Numa perspetiva sobre aprendizagem organizacional, o autor defende que a “fusão” de conceitos foucaultianos como “prática”, “poder” e “relações de força” (Fox,

13 Tradução livre

14 Tradução livre

15 Tradução livre

16 Tradução livre

17 Tradução livre

18 Tradução livre

2000) com a formulação de comunidade de prática baseada nas noções de contexto e relações sociais da teoria da aprendizagem situada de Lave e Wenger, resulta uma complementaridade que dá um inigualável contributo para a compreensão da aprendizagem organizacional. A discussão dos conceitos de Lave e Wenger em interação e integração com os de Foucault permite questionar uma visão formal das organizações, como entidades normativas e reguladoras, no que respeita a aprendizagem, inovação e mudança. Foucault percebe o poder como sendo “relacional e produtivo”¹⁹ (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 10), identificando-o como algo “localizado, difuso e ubíquo”²⁰ (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 10). A aprendizagem, a prática e a legitimação do conhecimento são aspetos cruciais do poder, sendo que se podem equiparar conceptualmente. O poder é apresentado como agente produtor da “identidade” numa rede de práticas, relações e discursos (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 10). Fox salienta, no entanto, que ambas as teorias apresentam dificuldades comuns: o reconhecimento dos “limites” da formação de grupos sociais e a falta de uma visão global sobre desenvolvimento social, com “tendência a ver uma diversidade de entidades sociais por um mesmo prisma”²¹ (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 8).

John Goodwin, Leitor Sénior e Diretor de Departamento do Centro de Estudos sobre o Mercado de Trabalho da Universidade de Leicester, Reino Unido, apresenta uma visão sobre comunidades de prática suportada na reflexão sobre a transição dos jovens para a vida ativa e adulta. O autor sugere que esta transição é feita com base na evolução histórica, emocional e cognitiva do indivíduo, sendo que a “iniciação e progresso dos jovens em comunidades de prática de base laboral teve origem e foi baseada na transição simultânea do *status* de “criança” para “adulto”.²² (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 11). O autor enfatiza o sentido dos relacionamentos e interdependências que medeiam os processos sociais e psicológicos do processo de aprendizagem, dentro das comunidades de prática e para além delas. (Hughes, Jewson e Unwin, 2007: 11).

19 Tradução livre

20 Tradução livre

21 Tradução livre

22 Tradução livre

3. ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso visa encontrar resposta para a questão de partida da dissertação: reconhece-se que a comunidade de prática é uma abordagem que permite a criação e desenvolvimento de competências estratégicas nas organizações da economia social e solidária em Portugal²³?

Escolheu-se como objeto de estudo o grupo de instituições que participaram no primeiro Programa de Qualidade da Entrajuda²⁴. Este é especificamente concebido para as organizações portuguesas da economia social e solidária e tem por objetivo prepará-las para a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) promovido pela Segurança Social que, a partir de 2013, enquadra novas regras de financiamento a estas instituições pelo Estado Português. Estas instituições têm dimensões diversas, abrangendo desde 18 até cerca de 1900 beneficiários, e situam-se na área geográfica de Lisboa e Vale do Tejo. Todas elas têm, pelo menos, resposta social para Idosos e Crianças e Jovens.

O grupo objeto de estudo foi selecionado porque, mais do que ser um “grupo de trabalho”, se reconheceu nele um movimento embrionário de comunidade de prática. O grupo demonstrou ter características onde, segundo a definição de Wenger (Wenger, online, 2006), o essencial esteve presente. Existe fundamento para pensar que este “modo de fazer as coisas”, em “comunidade de prática”, foi reconhecidamente capaz de criar competências estratégicas nestas organizações. O grupo partilhou um domínio de interesse, necessidades e objetivos, demonstrou envolvimento e compromisso em atividades coletivas, demonstrou capacidade de ajudar-se mutuamente e de criar relações “inter-aprendentes”, de gerar discussões e de partilhar informação. Tudo somado, deu origem a um repertório de recursos coletivos que foi utilizado por cada instituição e para melhoria do próprio Programa de Qualidade da Entrajuda.

É estratégico que as organizações cumpram os requisitos deste SGQ para, caso seja seu objetivo, manterem os acordos vigentes com a Segurança Social, sob pena de virem a ser penalizadas, total ou parcialmente, no que respeita ao apoio estatal. Esta penalização não surge apenas como o “corte” do financiamento, ela pode representar, para muitas, a “morte”, a incapacidade de manter uma atividade eficaz, que responda a necessidades concretas na comunidade onde se inserem. Entende-se que as instituições devem olhar para este SGQ como um conjunto de métodos, técnicas e instrumentos para promoverem uma melhoria na sua gestão e nos seus serviços e, assim, manterem a sua atividade sustentada nas competências estratégicas que foram criadas.

23 A partir daqui também designadas por “instituições”.

24 Instituição particular de solidariedade social que apoia outras instituições ao nível da organização e gestão, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e eficiência em benefício das pessoas carenciadas (online)

3.1. Metodologia aplicada

A lógica metodológica e o empirismo concorreram para a elaboração deste estudo de caso. Por um lado, a recolha de informação foi suportada em questionários cujo teor é qualitativo e cuja estrutura e conteúdo se justificam no ponto seguinte (3.2. Questionários), tendo a sua cuidada análise permitido inferir a resposta à questão de partida da dissertação. Por outro, foi com base na observação pessoal e profissional da autora da dissertação que houve questionamento quanto ao reconhecimento da adequação das comunidades de prática a uma necessidade das instituições, assumindo estas mesmas experiências como “co-suporte” empírico às conclusões deste trabalho.

Para concretizar esta intenção, entendeu-se ser adequada a aplicação de questionários abertos que permitissem uma resposta qualitativa por parte dos responsáveis das instituições que colaboraram no estudo. Das 16 instituições que participaram na primeira edição do Programa de Qualidade da Entrajuda, 13 responderam presencialmente ao questionário. Depois de recolhidas as respostas, foi feita uma análise e reflexão sobre as mesmas e, à luz daquilo que se analisou e apresentou do ponto de vista teórico e conceptual, assim como da observação pessoal e profissional da autora da dissertação, foram elaboradas as conclusões e recomendações que se apresentam.

O alinhamento da ciência à prática faz-se sem pretender que este estudo seja representativo da “verdade” ou que ilustre a “realidade” no seu todo, mas, sim, que demonstre que existe uma relação direta entre a abordagem “aprendente” baseada em comunidades de prática e a criação de competências estratégicas nas organizações da economia social e solidária em Portugal.

Admite-se que a amostra empregue seja pequena ou com pouca expressão no universo das cerca de 6000 instituições portuguesas, continentais e insulares, mas uma análise profunda das entrevistas realizadas permitiu inferir, acredita-se e procurar-se-à demonstrar, o reconhecimento das comunidades de prática como uma abordagem adequada à criação de competências estratégicas nas organizações da economia social e solidária em Portugal. No entanto, pode considerar-se um acréscimo à discussão sobre a importância do reconhecimento e valorização das comunidades de prática e da aprendizagem social pelas organizações da economia social e solidária em Portugal.

3.2. Questionários

Os questionários²⁵ foram concebidos com base no pressuposto de que era preciso identificar as características que, segundo Wenger (Wenger, online, 2006), permitem reconhecer e distinguem uma comunidade de prática de outros grupos ou comunidades: o domínio, a comunidade e a prática.

²⁵ Os questionários de suporte à construção do estudo de caso aqui apresentado constam do Anexo A.

Elaborou-se, por isso, uma lista de perguntas que se organizou em 5 temas, como se enumera e explica em seguida:

1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO
2. NECESSIDADE E OBJECTIVOS
3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO
4. FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM
5. AVALIAÇÃO E OPINIÕES

O primeiro ponto – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO – faz uma breve caracterização da instituição, no que respeita à sua designação, localização geográfica, número de trabalhadores e voluntários que integra, número de beneficiários que acolhe e/ou apoia, número e características das respostas sociais que tem, o nome e função da pessoa que participou no Programa de Qualidade da Entrajuda e que, por isso, responde ao questionário.

O segundo ponto – NECESSIDADE E OBJECTIVOS – visa perceber a origem da necessidade de criação do grupo de trabalho e os respetivos objetivos, se existe apoio interno (organizacional, a nível de gestão) ou externo (de parceiros ou entidades públicas/privadas, por exemplo) e se existe mais algum elemento da instituição envolvido no projeto. Isto foi feito no sentido de perceber o “domínio”, a área de interesse comum, a sua identidade coletiva. Como é que cada participante assume os objetivos particulares da sua instituição face aos do grupo e como assume o percurso “aprendente” proposto face aos seus objetivos, aos da instituição e aos do grupo.

O terceiro ponto – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO – foi planeado de forma a ter uma visão clara sobre a auto-consciência do grupo, a partir de dentro, a “comunidade” que se gerou espontaneamente, a sua organização, os seus modos de operação, a existência de uma estrutura que permita identificar uma interação constante e continuada, nomeadamente no que respeita às atividades que desenvolvem em torno da área de interesse comum, do funcionamento do grupo e no envolvimento dos seus membros em atividades conjuntas, discussões, entre-ajuda, partilha de informações e construção de relações “inter-aprendentes”.

O quarto ponto – FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM – estrutura-se em torno da possibilidade de observação de como as atividades dos participantes, os praticantes em si, influenciam e têm impacto nas atividades coletivas, na “prática”, que é agente da criação de um repertório comum e partilhado de recursos, experiências, histórias, instrumentos, artefactos ou formas de abordar problemas recorrentes, construída coletivamente e sustentada numa interação prolongada no tempo.

O quinto ponto, e último, – AVALIAÇÃO E OPINIÕES – foi incluído para possibilitar aos respondentes uma apreciação mais “aberta” ou “livre” da forma como “foram feitas as coisas”. Sem pretender que a avaliação recaísse sobre o Programa de Qualidade da Entrajuda, foi dada a possibilidade aos participantes de refletirem sobre a sua integração neste “grupo de trabalho”, nos resultados do grupo face aos objetivos definidos, na aplicabilidade deste modelo de trabalho a outros níveis ou áreas de intervenção da instituição, na utilidade desta “forma de fazer as coisas” para a instituição e o setor.

3.3. Apresentação do estudo de caso

O objeto de estudo foi um grupo de 13 organizações da economia social e solidária em Portugal selecionadas pela Entrajuda para integrar a primeira edição do seu Programa de Qualidade. A seleção deste grupo foi feita no sentido de agrupar instituições que pretendessem certificar as (suas) respostas sociais direcionadas a Idosos e Crianças e Jovens e que, sobretudo, estivessem aptas a desenvolver o trabalho necessário à preparação para a implementação do SGQ em causa.

O grupo objeto de estudo integrou representantes ou diretores das seguintes instituições:

1. CENTRO DE PROMOÇÃO JUVENIL – CASA DA ESTRELA
2. ARIA – ASSOCIAÇÃO DE REABILITAÇÃO E INTEGRAÇÃO DA AJUDA
3. CASA DE REPOUSO DOS MOTORISTAS DE PORTUGAL E PROFISSÕES AFINS
4. ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA E BENEFICÊNCIA DA MISERICÓRDIA DE ALVERCA
5. CEBI – FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO DE ALVERCA
6. ARPI – ASSOCIAÇÃO DE REFORMADOS E PENSIONISTAS IDOSOS DO PINHAL NOVO
7. ASSOCIAÇÃO LUIS PEREIRA DA MOTA – CASA SANTA TECLA
8. ASSOCIAÇÃO CASA DA BETÂNIA
9. ASSOCIAÇÃO MIMAR
10. ASSOCIAÇÃO NOVO FUTURO
11. CENTRO SOCIAL DA SAGRADA FAMÍLIA
12. LIGA DOS AMIGOS DA TERCEIRA IDADE “OS AVÓS”
13. CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL DE SÃO SILVESTRE DO GRADIL

Os representantes destas instituições são elementos com cargos de direção ou com responsabilidades de gestão dentro das instituições, uma vez que é condição indispensável para integrar o Programa de Qualidade da Entrajuda o envolvimento, empenho e compromisso das direções das instituições, que têm de estar preparadas para acompanhar e implementar o processo.

Todos eles conheciam, de antemão, o programa de preparação para a implementação do SGQ na instituição e foi com base nisso que estruturaram as suas expectativas quanto à participação neste

“grupo de trabalho”. Reconhece-se entre eles uma disparidade de conhecimentos relativamente à questão da Qualidade – indo da “ignorância total” à “experiência consolidada” – mas foi possível identificar em todos a “vontade” de fazer o trabalho proposto pelo Programa de Qualidade da Entrajuda de forma a atingirem o objetivo.

O Programa de Qualidade da Entrajuda está dividido em 8 módulos que compreendem um conteúdo teórico e tarefas (“trabalhos de casa”) associadas ao desenvolvimento das ferramentas – processos, instruções de trabalho e formulários – que vão suportar o Manual de Qualidade de cada instituição.

Ao longo de 4 meses foram feitas sessões quinzenais de formação formal em sala que serviram para exposição das matérias, assim como para discussão dos “trabalhos de casa” e dos progressos feitos por cada instituição. Durante estas sessões foram introduzidas ferramentas de trabalho que permitem a cada instituição construir o seu Manual de Qualidade, havendo espaço a que o contributo de cada participante, decorrente da sua prática e de acordo com o seu nível de experiência, pudesse ser introduzido. Isto acontece, sobretudo, quando um praticante experiente tem a capacidade de partilhar uma informação que, não sendo antagónica à do Programa de Qualidade em si, e porque tem uma visão dos dois universos – o da Qualidade e o das instituições – vem introduzir melhorias no processo coletivo. Ou quando alguém inexperiente tem dúvidas que originam discussões de onde se retiram conclusões que representam mais valias coletivas para o desenvolvimento do trabalho individual.

Estas sessões de formação formal foram complementadas com reuniões, igualmente quinzenais, intercalares e opcionais, de acompanhamento pela Entrajuda às instituições, como cenário de resposta a dúvidas, ajuda especializada e resolução de problemas, no fundo, de estímulo à concretização das tarefas necessárias ao cumprimento das etapas do Programa. Este escalonamento foi feito de forma a que cada uma das instituições tivesse tempo de fazer os “trabalhos de casa” associados a cada etapa do Programa e que houvesse espaço para a sua “correção”. Assim, caso sentisse necessidade, poderia recorrer à Entrajuda para tratar algum assunto relativo às tarefas a cumprir, de forma a que o módulo seguinte pudesse ser iniciado sem “pendentes”.

Relativamente à análise dos questionários, faz-se, em seguida, um sumário das respostas dadas pelos representantes das instituições que se entrevistou.

No primeiro ponto – caracterização da instituição – foi observada a participação de membros da direção, diretores executivos, diretores técnicos, responsáveis de Qualidade e diretores de serviço. Todas as instituições têm, entre outras, respostas sociais vocacionadas para Idosos e Crianças e Jovens e situam-se, geograficamente, na região da Grande Lisboa e Vale do Tejo, Portugal. A maioria tem trabalhadores contratados e voluntários e, no global, dão resposta a mais de 4000 beneficiários.

No segundo ponto – necessidade e objetivos – foi observada uma necessidade partilhada de preparação para a implementação do SGQ da Segurança Social, com o objetivo individual de, no final do Programa de Qualidade da Entrajuda, haver um pedido de pré-auditoria de Qualidade à(s) resposta(s) social(is) cuja certificação era pretendida. Todas as instituições manifestaram estar motivadas pela possibilidade de se dotarem de ferramentas que permitissem uma maior funcionalidade e uma capacidade de (re)organização ou (re)estruturação das respostas sociais, um aumento de produtividade, uma “evolução” organizacional e uma “melhoria na imagem”. A troca de experiências e o facto de poderem aceder a informação especializada foi também referida por alguns dos participantes. Em todas elas existe apoio e envolvimento interno por parte das direções, umas com maior profundidade, onde a direção está comprometida e presente, outras em menor escala, onde a direção delegou funções e responsabilidades. O apoio interno é simultaneamente expresso pela criação de uma equipa específica para desenvolver e implementar o SGQ, também nalgumas instituições com maior expressão do que noutras. Quanto a apoio externo, as instituições são unânimes em referir a Entrajuda como “patrocinadora” desta resposta a uma necessidade sentida.

No terceiro ponto – organização do trabalho e do grupo – foi observada uma participação assídua nas sessões de formação em sala, mas uma fraca solicitação de reuniões de acompanhamento intercalares por iniciativa dos participantes. Percebeu-se pelas respostas dadas que houve uma ténue vontade de criar uma “estrutura aprendente paralela” que permitisse o aprofundamento das relações “aprendentes” criadas em sala, sem que fossem as reuniões intercalares. Observaram-se respostas muito próximas quanto à perceção da estrutura do grupo e à organização do trabalho, sendo que todos apreenderam a estrutura proposta pela Entrajuda como o “modelo” de funcionamento e revelaram um “isolamento” quanto à concretização das tarefas. Relativamente à auto-organização do grupo em termos de atividades coletivas focadas no domínio de interesse partilhado, e excetuando daquelas a que o Programa de Qualidade obriga, os comportamentos foram desde a inexistente ou ténue participação (ou sequer perceção e motivação para participar) em atividades conjuntas “extra-formação”, até ao profundo envolvimento em (poucos) encontros extra-formação. Estes encontros foram espontaneamente promovidos a partir do interior do grupo e tiveram a adesão de 4 ou 5 elementos, sendo que os que não aderiram a este movimento alegam não ter sentido necessidade de aprender para além daquilo que era ministrado nas sessões de formação formais e outros manifestaram desconhecimento desta mobilização. Percebeu-se que o objetivo deste movimento era partilhar recursos, experiências e “maneiras de fazer as coisas”, levando ao aceleração do processo, facilitação do trabalho individual e a uma maior inter-ajuda. A totalidade dos participantes nunca participou conjuntamente nestas atividades coletivas de forma a estabelecer uma interação continuada, nem houve intenção de estender estas atividades para além do limite temporal da duração do Programa de Qualidade. A única linha contínua e continuada de “aprendizagem” foi a promovida pela Entrajuda, através das formações em sala e reuniões de acompanhamento.

No quarto ponto – forma de fazer e aprendizagem – foi observada uma diversidade de respostas que vão desde o reconhecimento do valor intrínseco desta “forma de fazer as coisas” e do valor que isso traz ao trabalho individual e coletivo, enquanto prática de um grupo com objetivos traçados e de instituições, passando pela admissão de que se deveria fazer sempre assim, dentro das organizações e de forma articulada no setor, até à profunda indiferença pelo modo como se fez cumprir os objetivos. Neste último caso, ainda assim, existe uma atitude “aprendente”, as pessoas reconhecem a importância da aprendizagem e da forma como se estruturou o trabalho, mas no sentido mais tradicional, há um programa de formação e tarefas a cumprir e é isso que tem que se fazer, não havendo o reconhecimento de mais valias nas relações “inter-aprendentes” que se possam estabelecer para além do que formalmente é solicitado, manifestando indisponibilidade para integrar na aprendizagem outras “formas de fazer as coisas”. Houve aqueles que perceberam todas as formas de aprendizagem presentes como adequadas e de valor acrescentado e aqueles para quem foi indiferente, sem qualquer tipo de valor para as práticas do grupo, além do cumprimento dos objetivos existentes. No entanto, salienta-se que este último grupo é significativamente reduzido face ao primeiro e que, se não houve mais adesão de todos aos “movimentos paralelos” foi por “falta de tempo”. No que diz respeito à influência da fusão das formas de aprendizagem presentes nos métodos de trabalho de cada um e das organizações, mais uma vez, se observou um leque de respostas variado, indo da ausência à total permeabilidade de integração de novas práticas. As posturas assumidas foram desde o “já fazemos assim”, passando pelo “permite maior eficácia, diversidade e rapidez”, “permite introduzir conhecimentos diferentes e novos”, “permite sedimentar as experiências” ou “ajudou a organizar melhor o trabalho” até ao “não há vantagens”.

No quinto ponto – avaliações e opiniões – sendo um “momento livre”, mas, ainda assim, orientado por perguntas abertas, foi possível observar uma reação positiva a todo o processo: a forma como “foram feitas as coisas” é positiva e deve levar a repensar as formas de estruturar as práticas e as atividades nas organizações e no setor. Neste ponto foi dada a oportunidade a cada participante de emitir uma opinião pessoal relativamente aos resultados do grupo face aos objetivos definidos, à aplicabilidade deste modelo de trabalho a outros níveis ou áreas de intervenção da instituição, assim como à utilidade desta “forma de fazer as coisas” para a instituição e o setor. Modo geral, mesmo aqueles que consideraram não haver valor acrescentado nas práticas de aprendizagem do grupo, ou que se restringiram à sua “versão tradicional”, todos consideraram de grande valor individual e organizacional a participação neste Programa. A interação entre instituições com diferentes perfis mas com objetivos partilhados foi considerada positiva, pela possibilidade que apresenta de troca de informação, ferramentas, saberes e recursos, discussão de ideias, experiências e resultados ou criação de relações de entre-ajuda e “inter-aprendentes”. Houve, neste momento, uma clara perceção de que a comunidade de prática não está percebida nem criada, apenas houve um movimento que poderia, em si, constituir um embrião duma prática que viesse a criar uma comunidade de prática.

4. CONCLUSÕES

O grupo objeto de estudo pode estar mais próximo de um “grupo de trabalho” do que de uma “comunidade de prática”, porque se constituiu exclusivamente para atingir determinados objetivos, mas houve um claro reconhecimento por parte dos praticantes de que esta participação lhes trouxe benefícios em termos de melhoria da sua prática, considerando os objetivos a atingir. Em vez de ter apenas indivíduos ao serviço de um projeto, houve uma clara perceção de que todos se movimentaram em prol do coletivo e que é possível estruturar uma prática.

Na verdade, não se partiu de uma prática já existente, não se organizou ou estruturou uma aprendizagem a partir dessa prática, não se observou uma participação ativa de praticantes “puros” (peritos em Qualidade e implementação de SGQ nas organizações da economia social e solidária em Portugal), não se constatou um movimento organizacional de promoção, apoio e motivação da utilização das práticas desenvolvidas, mas foi possível detetar um embrião disto tudo.

A partir desta experiência, onde este grupo foi “cobaia”, foi possível reconhecer uma identidade (a comunidade), um tema comum (o domínio de interesse partilhado) e uma forma estruturada de “fazer as coisas” (uma prática). Mais, foi possível reconhecer algumas práticas existentes e estruturá-las de forma a que possam ser eficazmente aplicadas no futuro, foi possível desenvolver um repositório de informação partilhada que resultou de um trabalho coletivo e que é pertença e responsabilidade de todos, foi possível reproduzir, replicar e partilhar experiências, foi possível identificar “peritos” e gerar conexões que permitem uma entre-ajuda entre participantes experientes e iniciantes, foi possível criar uma prática que venha a dar origem a uma comunidade de prática.

À luz daquilo que se explanou como ideias inerentes a uma aprendizagem contínua, estruturada e consequente, suportada numa comunidade de prática, do trabalho desenvolvido para construção do estudo de caso que se apresentou anteriormente e da experiência da autora da dissertação, podem identificar-se elementos chave para uma resposta à questão de partida desta dissertação.

1. As organizações da economia social e solidária presentes estão ainda condicionadas por modelos de aprendizagem individual, baseados na relação “professor-aluno” e em contexto de “sala de aula”, disponíveis em larga escala no contexto nacional.
2. A organizações presentes têm falta de recursos e estão focadas no objetivo do Programa, sendo que fundamentam o desinvestimento na criação de comunidades e redes na “falta de tempo” e na ausência de perceção de impacto direto na sua prática.
3. Os participantes tomaram parte ativa na concretização das tarefas individuais e coletivas quando solicitados, não havendo um significativo movimento de interação continuada ou

- intenção de estender a aprendizagem para além do limite temporal de duração do Programa.
4. A estrutura formativa criada pela Entrajuda foi a linha condutora, contínua e transversal, de aprendizagem, através das formações em sala e das reuniões de acompanhamento, que possibilitou a construção de saber estratégico nas instituições.
 5. Os participantes principiantes foram capazes de desenvolver os recursos necessários à concretização dos objetivos e os participantes experientes foram capazes de participar nas atividades propostas, contribuindo para a criação de recursos coletivos.
 6. Os profissionais – praticantes – da economia social e solidária em Portugal presentes sentem necessidade de informação e de melhoria nas suas práticas, mas a partilha de saberes e de práticas surge como algo que, institucional e oficialmente, ainda não é possível fazer.
 7. As instituições deste estudo revelam já ter adotado medidas para ultrapassar a ausência de partilha de práticas e de formas de melhoria destas, mas ainda o fazem de modo incipiente, sem planeamento estratégico, sem uso de plenas potencialidades e sem impacto.
 8. O trabalho desenvolvido por estas instituições foi individual mas a prática foi comum, foi possível observar uma comunidade a trabalhar numa mesma concretização, para seu próprio benefício, potenciando a criação de “práticas de referência”.
 9. A prática desenvolvida pelo grupo teve efeitos diretos e imediatos na “forma de fazer as coisas”. As instituições integraram processos de melhorias na gestão e nos serviços, o Programa de Qualidade da Entrajuda, pelos resultados obtidos – duas instituições vão fazer o pedido de pré-auditoria – está a potenciar a criação de “práticas de referência”.

Daqui se conclui que:

1. A comunidade de prática não é algo que possa ser hierárquica ou externamente imposto, constituindo uma abordagem desadequada à implementação ou concretização de objetivos estabelecidos pelas instituições.
2. Para construir um ambiente “aprendente” onde o conceito de comunidade de prática se aplicasse, seria preciso começar pela observação da prática em si para, a partir dela, desenvolver as capacidades de aprendizagem dos profissionais (praticantes), ou seja, verificar o “como está a ser feito” e não impondo o “como deveria ser feito”.
3. Os profissionais (praticantes) são pessoas que têm, por norma, tempo e recursos limitados, podendo isto ser um obstáculo à valorização da criação de conexões em rede ou em comunidade como forma de alcançar os objetivos “aprendentes” da organização.
4. A partilha de informações, experiências e práticas não é imperativa, mas ter uma parceria de aprendizagem onde se pode recorrer para obtê-las pode ser.
5. Este movimento que se estudou pode ser o começo de uma parceria de aprendizagem que poderá vir a gerar algo que se venha a identificar como uma comunidade de prática.

6. Pode ser estratégico para as instituições começar a cultivar este e outros movimentos com características semelhantes, mas isso exigirá que elas:
 1. Percebam, reconheçam e valorizem a existência de redes e de comunidades para partilha de informação, experiências e práticas profissionais;
 2. Promovam formas de organização do trabalho que facilitem a disponibilidade pessoal e profissional dos praticantes para integrar as redes e as comunidades;
 3. “Patrocinem” o tempo que os praticantes dedicam à comunidade, à partilha de saberes e de práticas, à aprendizagem e ao desenvolvimento de conhecimento;
 4. Valorizem a participação dos profissionais através de elementos de motivação como recompensas e benefícios ou na avaliação de desempenho;
 5. Estejam abertos à possibilidade de desenvolvimento e implementação de modelos de gestão, liderança e comunicação diferentes dos atuais;
 6. Estejam cientes de que terá que haver formas de controle organizacional desta participação ativa não autoritárias ou coercivas.

Assim, depois das observações apresentadas, considerando que esta análise foi feita à luz da teoria social da aprendizagem, numa reflexão concreta sobre a aprendizagem contínua, admite-se neste “grupo de trabalho” apenas um movimento que poderá vir a dar origem a uma comunidade de prática, assumindo que esta se desenvolve num ambiente onde a aprendizagem acontece a partir da atividade dos praticantes e das naturais relações “aprendentes” contínuas que se estabelecem entre eles, sem imposições externas, sem barreiras institucionais ou condicionada por objetivos concretos.

Ainda vem longe uma envolvente onde a aprendizagem organizacional no setor em causa é um “comportamento” e não um conjunto de “atos isolados”, onde se reconhece aprendizagem nas relações inter-pessoais e inter-organizacionais, em contextos “aprendentes” promovidos pelas próprias organizações, onde os praticantes suportam os processos, medeiam as relações de aprendizagem e criam conhecimento estratégico que sustenta o desenvolvimento organizacional.

As comunidades de prática surgem na tomada de consciência do valor intrínseco dos benefícios que decorrem do trabalho coletivo. Elas permitem parcerias de aprendizagem ou redes de conhecimento que potenciam uma identidade partilhada, reconhecida e valorizada, uma responsabilização perante uma prática, um coletivo e um saber e que possibilitam um sentimento de pertença que se traduz na geração de um significado coletivo e na conseqüente satisfação das pessoas.

Tudo leva a crer que, não sendo ainda um quadro de referência do setor, as instituições estão abertas a estas parcerias de aprendizagem ou redes de conhecimento, mas que ainda estão “perdidas” nas suas práticas, no “modo de fazer as coisas”. Muito embora se comece a falar de “trabalhar em rede”,

“trabalho colaborativo”, “formação contínua” ou “boas práticas”, ainda levará algum tempo para que as organizações assimilem processos de aprendizagem contínua, onde a noção de comunidade de prática se aplique e concorra para a criação e mobilização de competências estratégicas, permitindo a criação de “práticas de referência” para os seus profissionais e para o setor, a este nível.

Até ao momento em que a teoria social da aprendizagem é introduzida na reflexão sobre a aprendizagem contínua, contexto onde esta dissertação se situa, as grandes correntes de pensamento sobre a aprendizagem decorrem do Internalismo, do Behaviourismo e do Cognitivismo.

O Internalismo defende que as causas do comportamento são interiores ao indivíduo e têm na origem as suas memórias ou emoções. O Behaviourismo acredita que a conduta humana resulta do ambiente onde o indivíduo vive e que as modificações externas provocam alterações nas manifestações comportamentais, numa combinação entre estímulo e resposta. O Cognitivismo refere que a aprendizagem se dá no indivíduo e descreve as funções mentais como modelos de processamento de informação, sendo a aprendizagem fruto da “passagem” de informação de uma fonte de conhecimento para outro, sustentada na relação “professor-aluno” e em contexto de “sala de aula”.

A teoria social da aprendizagem introduz a noção de que o conhecimento não pertence ao indivíduo, mas que é propriedade das comunidades. A aprendizagem decorre do movimento contínuo de interações e do sentido de responsabilidade entre pessoas e diferentes práticas. A aprendizagem passa a ser uma questão de adaptação da identidade do indivíduo para com as práticas pelas quais ele se sente responsável; a aprendizagem acontece continuamente nas interações entre pares.

Esta alteração no paradigma da aprendizagem permite pensar que, na sociedade do conhecimento, onde demasiada informação constitui um problema, a criação de relações “aprendentes” pode ajudar a tornar essa informação inteligível, atribuindo significado ao mundo. A globalização trouxe consigo problemas complexos que deixam de poder ser resolvidos por uma fonte única de conhecimento e que exigem parcerias e redes para se alcançarem soluções.

O conhecimento deixa, igualmente, de pertencer aos indivíduos e passa a poder ser encontrado num contexto de práticas através do qual o indivíduo faz o seu caminho, identificando-se com diferentes práticas e construindo uma identidade individual e coletiva. Este percurso, ou currículo, é ajudado por ferramentas e tecnologias que facilitam a criação de parcerias de aprendizagem e de redes de conhecimento que tornaram aplicável o conceito de comunidade de prática.

Os gestores das organizações são confrontados com demasiada informação oriunda de diversas fontes. Para se manterem atualizados, é necessário perceberem que a gestão da informação passa, hoje, pela combinação de diferentes experiências e conhecimentos dentro das organizações, entre departamentos e serviços, entre organizações e entre países, assumindo que esta noção poderá entrar em conflito com as organizações que não valorizam este tipo de ligações e que entendem como “mal empregue” o tempo dedicado a estes modelos de interação ou relação.

O principal desafio que o século XXI traz às organizações, no sentido da criação de condições para a sua sobrevivência, será o desenvolvimento de maneiras de aproveitar e reter o conhecimento coletivo gerado pelas pessoas que trabalham nelas, em comunidades e em redes que estão ao serviço do indivíduo. As organizações, de forma a conseguirem suportar a sua atividade, manter a sua posição e crescerem de forma sustentada, sem “perder o ritmo”, precisam de encontrar formas de promover, apoiar e cultivar o tipo de conhecimento que é gerado no seu seio e entre comunidades e redes.

As organizações portuguesas da economia social e solidária estão motivadas para crescer de forma sustentada para poderem responder eficazmente aos desafios locais e globais, à crise política e económica que se vive, ao advento tecnológico e da conectividade exponencial, à sociedade da informação e do conhecimento. Apenas isto possibilitará a continuidade do cumprimento da missão que está na sua origem. A sua missão não muda, mas o mundo à sua volta, sim.

É cedo para dizer que, no atual cenário e contexto, a comunidade de prática é uma abordagem adequada ao desenvolvimento de comportamentos “aprendentes” nestas organizações, inseridas nas suas práticas e nos seus princípios de atuação estratégicos, concorrendo para a criação e mobilização de competências organizacionais estratégicas.

Espera-se que o trabalho desenvolvido nesta dissertação permita lançar as bases para a exploração de como estas organizações se podem preparar para desenvolver as capacidades de aprendizagem necessárias para sobreviver ao século XXI, sob o prisma da aprendizagem social.

FONTES

- Bateson, Gregory (1972), (online), *Steps to an Ecology of Mind, Collected essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*, Jason Aronson Inc., Northvale, New Jersey, London
Informação retirada em Setembro 2011, disponível em http://www.scribd.com/doc/8693045/Gregory-Bateson-Steps-to-an-Ecology-of-Mind-1972#outer_page_124
- Behaviourismo, (online)
Informação retirada em Outubro 2011, disponível em <http://www.infoescola.com/psicologia/Behaviourismo/>
- Bizarro, Sara Leonor Farmhouse Mégre, (1999), (online), *Internalismo e externalismo: um debate em filosofia da mente e da psicologia*, Tese de Mestrado em Filosofia da Linguagem e da Consciência, Universidade de Lisboa
Informação retirada em Outubro 2011, disponível em <http://purl.pt/5475/1/>
- Chaiklin, Seth, Jean Lave (1993) *Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context*, Cambridge University Press, Cambridge, New York
Informação retirada em Agosto 2011, disponível em <http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=VaNI678-E0EC&oi=fnd&pg=PA236&dq=Lave,+Jean%3B+Seth+Chaiklin+%281993%29+Understanding+Practice:+Perspectives+on+Activity+and+Context.&ots=rGUN38eT9T&sig=6Fkr0ygMEJ04fDrkzmyRW0We1NY#v=onepage&q&f=false>
- Cognitivismo, (online)
Informação retirada em Outubro 2011, disponível em [http://www.infopedia.pt/\\$cognitivismo](http://www.infopedia.pt/$cognitivismo)
- Comissão das Comunidades Europeias (2000), (online), *Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida*, SEC (2000) 1832, Bruxelas
Informação retirada em Março 2011, disponível em <http://www.alv.gov.pt/dl/memopt.pdf>
- Conselho da União Europeia (2004), (online), *Educação e Formação para 2010 – A urgência das reformas necessárias para o sucesso da Estratégia de Lisboa*, Bruxelas
Informação retirada em Março 2011, disponível em http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/nationalreport08/joint04_pt.pdf
- Conselho Económico e Social (2005), (online), *Estratégia de Lisboa – Parecer de Iniciativa*, Lisboa
Informação retirada em Março 2011, disponível em <http://www.ces.pt/download/85>
- Comissão Europeia (2008-2010), (online), *Estratégia Europeia para o Emprego*
Informação retirada em Março 2011, disponível em <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=pt>

- Direcção-Geral da Educação e da Cultura (2002), (online), *Educação e Formação na Europa: sistemas diferentes, objetivos comuns para 2010*, Serviço das Publicações Oficiais da Comunidade Europeia
Informação retirada em Março 2011, disponível em <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Reconhecimento/Uni%C3%A3o+Europeia/Conselho+e+Comit%C3%A9+de+Educa%C3%A7%C3%A3o/Educacao+Formacao+2010.htm>
- Entrajuda, (online)
Informação retirada em Setembro 2011, disponível em <http://www.entrajuda.pt/>
- European Commission – Education & Training, *Lifelong Learning Policy*, (online)
Informação retirada em Junho 2010, disponível em http://ec.europa.eu/education/index_en.htm
- Instituto Nacional de Estatística, (online)
Informação retirada em Junho 2011, disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_princindic
- Kallen, Dennis; Jarl Bergtsson, (1973), (online), *Recurrent Education: a strategy for lifelong learning*, Center for Educational Research and Innovation, OCDE, Paris
Informação retirada em Setembro 2011, disponível em <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED083365.pdf>
- Loxton, Matthew (2011), (online), *Communities of Practice – Behaviours and Benefits*
Informação retirada em Setembro 2011, disponível em <http://elisabethgoodman.wordpress.com/2011/08/12/communities-of-practice-%E2%80%93-behaviours-and-benefits/>
- Parlamento e Conselho Europeu (2006/2008), (online), *Decisão 2006/1720/CE de 15 de Novembro de 2006 e Decisão 1357/2008/CE de 16 de Dezembro de 2008*
Informação retirada em Março 2011, disponíveis em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:327:0045:0068:pt:PDF> e <http://eur-lex.europa.eu/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:350:0056:0057:PT:PDF>
- Plataforma Activa da Sociedade Civil (2011), (online), *A CNAF e as Políticas Educativas*
Informação retirada em Setembro 2011, disponível em <http://pasc-plataformaactiva.blogspot.com/2011/09/cnaf-e-as-politicas-educativas.html> / <http://www.box.net/shared/i8i6ub3d16t05qoxlc6n>
- Programa do XVIII Governo Constitucional (online), *Linhas gerais da política económica*
Informação retirada em Junho 2010, disponível em http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/Governo/ProgramaGoverno/Pages/Programa_Governo_02.aspx

- Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), (online)
Informação retirada em Junho 2010, disponível em <http://www.qca.pt/pos/poefds.asp>
- Terminologia de Formação Profissional da Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) do ex-Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS), (online)
Informação retirada em Junho 2010, disponível em http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/terminologia_lista.htm#F
- Tratado da União Europeia (1992), (online) *Maastricht*
Informação retirada em Junho 2010, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/pt/treaties/dat/11992M/htm/11992M.html#0001000001>
- Tratado de Nice (2001), (online), *Título XI – Política Social, Educação, Formação Profissional e Juventude*, Cap.1
Informação de Junho 2010, disponível em http://www.ecb.int/ecb/legal/pdf/pt_nice.pdf
- Wenger, Etienne (2006), (online), *Communities of practice - a brief introduction*,
Informação retirada em Setembro 2011, disponível em: <http://www.ewenger.com/theory/>

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, Paulo Pereira de, Glória Rebelo, (2004), *A era da competência – Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Editora RH, 1ª Edição
- Bateson, Gregory (1972), *Steps to an Ecology of Mind, Collected essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*, Jason Aronson Inc., Northvale, New Jersey, London
- Campos Franco, Raquel, S. Wojciech Sokolowski, Eileen M.H. Hairel, Lester M. Salamon, (sem data), *O sector não lucrativo Português numa perspectiva comparada*, Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University
- Carneiro, Roberto (Direção e Coordenação), (sem data), *Aprender e Trabalhar no Século XXI - Tendências e Desafios*, estudo publicado pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- Cattani, Antonio David, Jean-Louis Laville, Luiz Inácio Gaiger, Pedro Hespanha, (2000), *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Edições Almedina, Coleção CES
- Ceitil, Mário (Organizador), (2006), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa
- Coimbra, Joaquim Luís, Filomena Parada, Luís Imaginário (2001), *Formação contínua e Gestão da Carreira*, Estudo realizado para a Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade
- Cunha, Miguel Pina e, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, 5ª Edição, Lisboa
- Dewey, John, (1952), *La busca de la certeza: un estudio de la relación entre el conocimiento y la acción*, Fondo de Cultura Económica
- Direcção-Geral da Educação e da Cultura, (2002), *Educação e Formação na Europa: sistemas diferentes, objetivos comuns para 2010 – Programa de trabalho sobre os objetivos futuros dos sistemas de educação e de formação*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias
- Ferreira, Sílvia, (2006), "Empreendedorismo social, profissionalização e emprego", Comunicação apresentada na conferência *A Economia Social e a Promoção de Emprego*, organizada pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa
- Fox, Stephen, (2000) *Communities Of Practice, Foucault And Actor-Network Theory*, Journal of Management Studies, September, 37, 6, pp. 853-868, Edited by Wiley-Blackwell
- Hughes, Jason; Nick Jewson; Lorna Unwin (2007), *Communities of Practice – Critical perspectives*, Routledge – Taylor & Francis Group, USA e Canada

- Illeris, Knud, (2009), *Contemporary theories of learning – Learning theorists... in their own words*, Routledge – Taylor & Francis Group, USA e Canada
- International Commission on Education for the Twenty-first Century, UNESCO, *Learning: The Treasure Within*, UNESCO Publishing, 1996
- Kallen, Dennis (1996), *Aprendizagem contínua em retrospectiva.*, Revista Europeia de Formação Profissional, 8/9, 16-22.
- Kallen, Dennis; Jarl Bengtsson; (1973) *Recurrent Education: A Strategy for Lifelong Learning*, OCDE - Centre for Educational Research and Innovation, OECD Publications Center
- Lave, Jean, Etienne Wenger, *Situated Learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991
- Mill, John Stuart, (1848), *Principles of Political Economy*, Augustus M. Kelley, Livro II, Cap. I
- Oliveira, Marta Kohl de; *Pensar a Educação: Contribuições de Vygotsky in Piaget-Vygotsky: novas contribuições para o debate*, São Paulo, Ática, 1988
- Piaget, Jean, (2000), *Comportamento, O Motor da Evolução*, Biblioteca de Filosofia, Rés
- Piaget, Jean, (sem data), *Para Onde Vai a Educação?*, Biblioteca do Educador, Nr. 41, Livros Horizonte
- Pires, Ana Luísa de Oliveira, (2002), *Educação e Formação contínua: Análise Crítica dos Sistemas e Dispositivos de Reconhecimento e Validação de Aprendizagens e de Competências*, dissertação apresentada para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação pela Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa
- Quintão, Carlota, (2004) “Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual”, Comunicação apresentada no *V Congresso Português de Sociologia – Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção: Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho*, Universidade do Minho, Braga
- Rego, Teresa, (2007), *Vygotsky - Uma Perspectiva Histórico-Cultural da Educação*, Petrópolis, Vozes
- Revista crítica de Ciências Sociais (2009), Nr. 84; *Os desafios da economia solitária*, Março
- Salamon, Lester M., S. Wojciech Sokolowski, Regina List, (2003), *Global Civil Society – An Overview*, Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University, Baltimore, USA
- Siteo, Reginaldo Manuel (2006), *Aprendizagem ao Longo da Vida: Um conceito utópico?*, *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, Nr. 2, 283-290, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa
- Wallon, Henri Paul, (1975), *Psicologia e educação da infância*, Estampa, Lisboa
- Wenger, Etienne, (1998), *Communities of Practice – Learning, Meaning, and Identity*, Institute for Research on Learning, Cambridge University Press

- Wenger, Etienne, Richard McDermott, William M. Snyder, (2002), *Cultivating Communities of Practice – A guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA
- Wenger, Etienne; Beverly Trayner; Maarten de Laat; *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*, Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit, The Netherlands, 2011

ANEXO A – Questionários

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do "estudo de caso" de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação CENTRO DE PROMOÇÃO JUVENIL – CASA DA ESTRELA
Código Postal e localidade 1200 LISBOA
Nr trabalhadores e voluntários 26 / 16 Nr beneficiários 45
Nr respostas sociais 1 Quais LAR DE INFÂNCIA E JUVENTUDE
Nome da pessoa MANUEL DE MELO GOMES
Função da pessoa DIRETOR EXECUTIVO

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Necessidade de aprofundar trabalho de Qualidade por exigência da Segurança Social até 2013.
Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Dotar as respostas institucionais com ferramentas e conhecimento para implementar o SQG Segurança Social
Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Fazer com que as respostas fiquem com ferramentas e conhecimento para implementar o SQG Segurança Social
Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Sim
Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? Não
Quem?
Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? Entrajuda

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Não, apenas as ações de formação.
Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
Têm reuniões periódicas? Tem havido reuniões promovidas pela Entrajuda.
Interagem entre vocês durante os períodos entre-reuniões? Tem havido encontros espontâneos (presenciais / telefone / e-mail).
Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação?
Alguém está a registar o "modo de fazer as coisas"? Não
Existe um suporte de partilha de informação?
Existe algum suporte ou repositório de informação? Não, partilha de documentos apenas por e-mail.

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua "forma de fazer as coisas"? Sim, fui buscar conhecimento às outras instituições.
Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Houve uma promoção e partilha de experiências entre instituições.
Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Sim
Acha que é uma boa forma de trabalhar? Sim, excelente.
E de "aprender"? Aprendemos todos uns com os outros.
Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Sim
Como? Discussão de temas permite aprendizagem (encontraram problemas comuns para os quais "vizinhos" já tinham encontrado solução).
Essa aprendizagem teve influência no seu desempenho profissional? Mais eficaz.
Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional? Mais rápido, percepção de pormenores que descuraria
Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional? Sim
Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Sim

AValiação e Opiniões

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positivo.
Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Positivos.
A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Sim
Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? Sim
Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição? Sim
E entre instituições, acha salutar/a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Sim
Algum outro comentário? Postura positiva quanto à forma de trabalhar. Campo social abre horizontes. Todos temos os mesmos problemas e ajudar uns aos outros ajuda a metodologia de trabalho

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Unidades: Lisboa Ocidental e Oeiras e Cascais

Missão: Ajudar pessoas com problemas de saúde mental a adquirir recursos necessários à sua reabilitação e integração socioprofissional.

Designação ARIA – ASSOCIAÇÃO DE REABILITAÇÃO E INTEGRAÇÃO DA AJUDA

Código Postal e localidade 1400 LISBOA

Nr trabalhadores e voluntários 50 / 55 e 6

Nr beneficiários 250

Nr respostas sociais 8

Quais 4 FÓRUMS SÓCIO-OCUPACIONAIS, 2 UNIDD VIDA PROTEGIDA (RESIDÊNCIA),

1 EMPRESA INSERÇÃO, 3 CURSOS FORMAÇÃO PROFISSIONAL, SERVIÇOS TRIAGEM

Nome da pessoa CARLA MENDES SILVA

Função da pessoa FORMADORA E ELEMENTO DA DIRECÇÃO (TESOUREIRA)

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Preocupação com a certificação da Qualidade, incentivo da Entregada e seleção da instituição por candidatura

Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Certificação da Qualidade da Segurança Social

Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Certificação da Qualidade da Segurança Social

Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Sim. A direcção delega em alguém com compromisso com a direcção.

Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? Constitui-se uma Equipa de Qualidade.

Quem? Um diretor de cada resposta, um técnico por resposta/serviço (7 pessoas).

Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? Não, para além da Entregada.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Sinergia com GIRA que também trabalha com problemas de saúde mental

Existe algum tipo de estrutura formal? Não.

Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não

Têm reuniões periódicas? Apenas as ações de formação.

Interação entre vocês durante os períodos entre-reuniões? Uma reunião espontânea para discutir e partilhar informação, esclarecimentos (deu origem a mais mensagens por e-mail, tendo havido visitas inter-instituições,...)

Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? E-mails pessoas / institucionais.

Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Não (informalidade).

Existe um suporte de partilha de informação? Não.

Existe algum suporte ou repositório de informação? Não

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Sim (nota que alguém precisa e ajuda a desenvolver trabalho. Imprime ritmos e estimula interação para ajudarem-se mutuamente) + eficiente + rápido

Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? não conheciam processo / experiência outros + valia

Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? desconhecimento da realidades de outras instituições (diversidade

alarga horizontes), desconhecimento informação, impossibilidade de criar parcerias

Acha que é uma boa forma de trabalhar? sim, quando se assume responsabilidade. Benefício. Diferentes visões complementares

E de “aprender”? sim

Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? não, estavam todos a absorver informação (às vezes informação a mais)

Como? Cuem-se, falam-se de forma estruturada com interesse comum e com objetivo específico

Essa aprendizagem teve influência no seu desempenho profissional? Sim, isto é novidade

Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional? Define funções e prazos internamente com a equipa

Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional? O modelo está a funcionar

Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? traz conhecimento para a instituição, coloca todas as pessoas a pensar

num objetivo comum, obriga a estruturar ideias e informação, todos trazem experiências diferentes, estimulo a criação de processos e procedimentos, permite

uniformizar a forma de trabalhar

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Dificuldade em integrar novas pessoas porque não há manuais

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positiva

Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Positivo

A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Sim (o modelo faz cada vez mais sentido)

Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? sim (replicação com melhoria)

Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição? sim (implica vestir a camisola institucional)

E entre instituições, acha salutar/a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? sim (“visitam-se” por proximidade de projetos e estrutura)

Algum outro comentário? já há partilha de informação e atividades entre técnicos e utentes mas esporadicamente

Acha que o grupo vai continuar a existir? Não sei. Acabando a ação do dinamizador o grupo acaba.
 O conhecimento interpessoal ajuda a manutenção da relação mas não o grupo, “abre portas” para outros fins - “grupos não formais”
 1) Tem permitido a utilização de procedimentos já existentes
 2) O grupo existe porque alguém está a estimular externamente (Entre Ajuda) 1) + 2) -> serve para saber o que cada um anda a fazer (a pedido do grupo)
 “Verdes” já têm feito e podem facultar aos outros
 Controle do progresso do trabalho (Entre Ajuda) -> serve de estímulo/incentivo para desenvolver trabalho

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação CASA DE REPOUSO DOS MOTORISTAS DE PORTUGAL E PROFISSÕES AFINS
 Código Postal e localidade 2680 CAMARATE, LOURES
 Nr trabalhadores e voluntários 42 (não tem voluntários) Nr beneficiários 69 residentes, 30 apoio domiciliário, 12 centro de dia
 Nr respostas sociais 3 Quais Lar de idosos, apoio domiciliário e centro de dia
 Nome da pessoa Vitor Manuel Henriques
 Função da pessoa Director Técnico

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Premência da certificação de Qualidade abranger toda a instituição
 Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Maior funcionalidade, mais informação, não isolamento, permeabilidade e partilha, pertença ao conjunto
 Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Procurar obter informação, esclarecimentos e recolha de material
 Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Sim (existe uma pessoa sensível na direcção)
 Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? Grupo “teórico” mas tem director técnico mais psicóloga
 Quem? Director técnico mais psicóloga
 Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? Não (Associação Lus Pereira da Mota de forma intermitente e informal)

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Não
 Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
 Tem reuniões periódicas? Apenas as ações de formação
 Interação entre vocês durante os períodos entre-reuniões? Não
 Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? E-mail e presencial
 Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Não
 Existe um suporte de partilha de informação? Não
 Existe algum suporte ou repositório de informação? Não

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Não
 Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Não
 Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? O trabalho é individual
 Acha que é uma boa forma de trabalhar? Beneficia das interações, aproveitamento das discussões
 E de “aprender”? Traz alguma aprendizagem
 Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Têm objetivo comum
 Como?
 Essa aprendizagem teve influência no seu desempenho profissional? Influência ténue
 Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional? Conhecimento inicial ténue
 Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional? Formação auxilia a aprendizagem (muito satisfatória)
 Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Pesquisa solitária

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Aquém das expectativas, havia expectativas que a participação em grupo fosse mais frutífera
 Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Sim
 A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Falta de disponibilidade de outros setores
 Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições?
 Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição?
 E entre instituições, acha salutar/a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Sim
 Algum outro comentário? Faltou trabalho de grupo e integração. Estimulo de partilha de informação incipiente.
Não houve espontaneidade para criar grupos de trabalho.

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA E BENEFICÊNCIA DA MISERICÓRDIA DE ALVERCA
Código Postal e localidade 2615 ALVERCA DO RIBATEJO, VILA FRANCA DE XIRA
Nr trabalhadores e voluntários 30 / 2 VOLUNT. FIXOS Nr beneficiários Lar/residência 64; AD 30, CD 55
Nr respostas sociais 3 Quais Lar / residência; Apoio domiciliário; Centro de dia
Nome da pessoa Sílvia Ventura
Função da pessoa Diretora Técnica

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Exigência da Segurança Social devido à existência de protocolos; criar base de trabalho na Qualidade.
Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Vontade / necessidade de criar instrumentos para responder necessidade de certificação da Qualidade.
Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Queremos ser melhores e competitivos / evoluir.
Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Sim
Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? Gabete da Qualidade.
Quem? Presidente da direcção mais 4 elementos (diretora técnica, assistente social, administrativa e recursos humanos).
Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? Não (não existe apoio / esclarecimento por parte da Segurança Social).

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Não
Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
Têm reuniões periódicas? Apenas as ações de formação mais as sessões de esclarecimento da Entrajada (obrigatórias). Muito úteis para “beber” informação (individual).
Interagem entre vocês durante os períodos entre-reuniões? Por e-mail para esclarecimento, mas não é frequente, existindo disponibilidade e abertura
Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? E-mail
Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Não
Existe um suporte de partilha de informação? Não
Existe algum suporte ou repositório de informação? Não

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Não
Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Sim, porque estão 3 instituições e olham em volta, criou-se um grupo.
Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Seriam diferentes.
Acha que é uma boa forma de trabalhar? Sim, salutar.
E de “aprender”? Aprender, ouvir e participar em discussões.
Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Andei a “apanhar o barco”, foi difícil, não havia conhecimento prévio sobre a matéria.
Como? A diversidade revelou-se importante / alguns tinham conhecimento prévio sobre a matéria.
Essa aprendizagem teve influência no seu desempenho profissional? Não
Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional? Não
Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional? Sim
Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? O grupo não está muito interligado.

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positivo.
Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Positivo (facilitou o trabalho).
A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Sim
Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? Sim
Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição? Sim.
E entre instituições, acha salutar/a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Sim (o grupo não se mantém depois de terminar a formação)
Algum outro comentário?

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação CEBI – Fundação para o Desenvolvimento Comunitário de Alverca
 Código Postal e localidade 2615 – Alverca – Vila Franca de Xira
 Nr trabalhadores e voluntários 425 2 tipos: auxiliares e famílias amigas (CAT) Nr beneficiários 1900 utentes -> Serviço Apoio Intervenção
 Nr respostas sociais 4 Quais CAT, Lar de Idosos, Apoio Domiciliário, Centro de Dia, Educação, Saúde -> Educação
 Nome da pessoa Germano Pedro Rato -> Social
 Função da pessoa Assessor e Responsável da Qualidade -> Saúde

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Surge do apoio da Entre Ajuda
 Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Responde já objetivos da instituição
 Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Ja têm certificação ISO na educação, saúde e CAT – extensão instituição pela SS e ISO
 Para desenvolver este trabalho existe apoio da direção? Total
 Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? Cada unidade tem uma pessoa ou duas dedicadas também à qualidade
 Quem?
 Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? Tiveram um consultor para a certificação ISO que continua a acompanhar

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Cada um é independente
 Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
 Têm reuniões periódicas? Formação
 Interação entre vocês durante os períodos entre-reuniões? Emails e visitas (duas instituições pediram para fazer visita)
 Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? Trocam informação e impressões + valia
 Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Não
 Existe um suporte de partilha de informação? Está implícita na disponibilidade
 Existe algum suporte ou repositório de informação? Não formal

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Tem alguma influência. Vai rever a situações com os contactos estabelecidos
 Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Enstrão resultados práticos. Está marcada uma auditoria
 Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Seriam diferentes pois grupo impulsionou o agarrar com mais voluntariedade
 Acha que é uma boa forma de trabalhar? Sim, mas podia-se explorar mais com reuniões espontâneas de debates mais práticos
 E de “aprender”? Aprendeu
 Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Tinha experiência prévia – todos ??? aports benéficos
 Como?
 Essa aprendizagem teve influencia no seu desempenho profissional?
 Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional?
 Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional? Sim
 Acha que este modelo de trabalho teve influencia na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Tinha práticas para partilha e sedimentou a experiência

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positiva
 Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais?
 A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição?
 Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? Sim
 Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição? Não
 E entre instituições, acha salutar/a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Sim
 Algum outro comentário? Teria tirado mais partido com mais discussões práticas de partilha de experiências
Mais interação inter-instituições

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação ARPI Pinhal Novo (Associação dos Reformados e Pensionários Idosos do Pinhal Novo)
Código Postal e localidade 2955 Pinhal Novo – Palmela
Nr trabalhadores e voluntários 20 – 7 (direção) Nr beneficiários _____
Nr respostas sociais 3 Quais Centro de Convívio, Centro de Dia, Apoio Domociliário _____
Nome da pessoa Carmen Marquilhas
Função da pessoa Directora de Serviços

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Agarrou a oportunidade
Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Ajudar instituições a certificar a qualidade
Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Necessidade de apoio para a certificação de qualidade
Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Existe consciência da necessidade a nível da direcção financeira mas não “apoio” interno
Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? 2 pessoas têm conhecimento mas é a Carmen que faz
Quem? Animadora cultural e escriturária
Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? Não

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Não, cada um trabalha por si
Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
Têm reuniões periódicas? Apenas formação
Interagem entre vocês durante os períodos entre reuniões? Não
Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? Não
Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Não
Existe um suporte de partilha de informação? Não, cada um trabalha por si
Existe algum suporte ou repertório de informação? Não (houve uma instituição que partilhou a partir da Entrajuda)

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Ajudou a organizar
Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Começa a ter porque teve que reformular
Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Os resultados alcançados seriam mais difíceis a atingir
Acha que é uma boa forma de trabalhar? Sim
E de “aprender”? Aprendeu muito
Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? A Entrajuda disponibilizou muitos documentos
Como? _____
Essa aprendizagem teve influência no seu desempenho profissional? Sim, ajuda a compreender os processos
Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional? Mesmas preocupações, mesmos problemas, discussões práticas e exemplos c/ casos ajudam
Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional? Sim
Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Sim

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positiva
Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Positivo
A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Sim
Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? _____
Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição? _____
E entre instituições, acha salutar/ a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Partilha da informação que existe mas podem existir reticências sobre receio de divulgar informação. O email não difundiu informação – pedem mas não respondem
Algum outro comentário? Não conseguiria atingir os objetivos sem a ajuda da Entrajuda
Não existe tanta partilha entre instituições

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

-> Idosos (Lar, Centro de Dia, Apoio Domiciliário)

Designação Associação Luis Pereira Mota (Casa Santa Tecla) -> Apelação Loures

Código Postal e localidade 2670 Loures

Nr trabalhadores e voluntários 260 (13 + direcção) Nr beneficiários mais de 1000

Nr respostas sociais 9 Quais CAT, Lar de idosos, Comunidade terapêutica, ATL, Creche familiar, Jardim de infância, centro de dia, Apoio domiciliário, Área jovem

Nome da pessoa Isabel Plácido

Função da pessoa Directora técnica

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Mobilizar instituições para trabalho conjunto

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Entre Ajuda criou a necessidade – Dar resposta às exigências

Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Troca de experiências e certificação da qualidade

Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Ficar com melhor documentação para implementar sistema de qualidade

Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Deveria estar mais envolvida. Não é suficiente para darem ferramentas de trabalho. Falta envolvimento

Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? Sim, cinco elementos ao todo

Quem? Coordenadoras de área e um administrativo

Existe algum outro tipo de apoio (external sponsorship)? Não

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Não

Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não

Têm reuniões periódicas? Reuniões não

Interagem entre vocês durante os períodos entre reuniões? Sim, através de email

Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? Anda não houve visitas mas existem emails

Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? 1) Não

Existe um suporte de partilha de informação? 2) Não

Existe algum suporte ou repertório de informação? 3) Não 1) + 2) + 3) -> enviam documentação para a Entre Ajuda mas não é partilhada pelo grupo

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Ajuda

Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Limitações temporais, alteração de procedimentos, houve influência na estrutura e organização institucional

Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Sim

Acha que é uma boa forma de trabalhar? Sim mas pode haver melhorias

E de “aprender”? Sim, processo de aprendizagem

Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Houve heterogeneidade pois uns fizeram mais e deram mais contributo

Como?

Essa aprendizagem teve influencia no seu desempenho profissional? Sim, cinco elementos ao todo

Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional? Algumas menos visíveis

Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional?

Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Sim, Já existe prática e troca de experiências

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positiva

Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Os resultados poderiam ser melhores

A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Sim, as trocas informais ajudam

Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? Traz mais-valias pessoais e institucionais

Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição?

E entre instituições, acha salutar/a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Seria muito salutar e seria de incentivar a partilha

Diversidade

Algum outro comentário? Haver visitas a outras instituições

Conhecer pessoas facilita a vontade de conhecer

O grupo poderia ter proposto visitas

Existe heterogeneidade em termos de objetivos * Entrou no grupo a meio

O grupo poderia ter-se mobilizado para se entre-ajudar espontaneamente

Não houve propostas de interação nem de visitas

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação Casa de Betânia (Associação)
 Código Postal e localidade 2790 Queijas
 Nr. trabalhadores e voluntários 10 + 2 (média) Nr beneficiários 22
 Nr respostas sociais _____ Quais Lar residencial (Jovens e adultos +18 anos)
 Nome da pessoa Manuel Fernandes Barroso
 Função da pessoa Responsável da área administrativa (também presidente da direcção)

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Necessidade de formação onde existe resposta de qualidade
 Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Preparar certificação para auditoria de nível C
 Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Integra o nível C no modo de trabalhar
 Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Sim
 Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? Neste momento, não
 Quem? Seriam os responsáveis do lar
 Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? Não

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Informal (não abrange a totalidade das pessoas)
 Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
 Têm reuniões periódicas? Formação
 Interação entre vocês durante os períodos entre-reuniões? Reuniram-se 3/4 vezes para partilha de informação
 Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? Mal (informal)
 Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Não sabe. Não considera importante.
 Existe um suporte de partilha de informação? 1) Não
 Existe algum suporte ou repositório de informação? 2) Não 1) + 2) -> Deveria existir uma plataforma

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Sim
 Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Sim
 Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Sim
 Acha que é uma boa forma de trabalhar? Muito útil
 E de “aprender”? Sim
 Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Com a Entre Ajuda
 Como? Através do formador
 Essa aprendizagem teve influência no seu desempenho profissional? Sim
 Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional?
 Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional?
 Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Gostou de ver a partilha entre colegas mas não participou porque não tinha capacidade de apresentar trabalho

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positivo
 Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? A formação permitiu isso mas não foi implementado
 A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Sim
 Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? O que é adequado para uns pode não ser para outros (adequado se for a mesma área de intervenção, se a dimensão for a mesma, se as características forem as mesmas). É interessante entre pares de escola e atividade (Rita ter iniciativa de criar grupo informal)
 Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição?
 E entre instituições, acha salutar/evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Sim
 Algum outro comentário?

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação Associação Mimar
Código Postal e localidade 2765 Estoril
Nr trabalhadores e voluntários 3+ voluntários? Nr beneficiários Estimado 18 (0-6 anos) fraterias até 12 anos
Nr respostas sociais 1 Quais CAT _____
Nome da pessoa Sofia Pombo e Costa
Função da pessoa Directora (Presidente da direcção)

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Vontade de organizar a atividade formativa e produtiva (fazer mais com menos)
Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Implementar um sistema de gestão da qualidade
Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Na associação
Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Sim (a existência de compromisso era um requisito para a integração)
Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? 2 pessoas
Quem? Psicóloga e educadores
Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? A Entre Ajuda

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Não
Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
Têm reuniões periódicas? Formação
Interagem entre vocês durante os períodos entre-reuniões? Houve mais intenção do que prática
(houve uma reunião que não teve seguimento -> seria muito interessante mas não prosseguiu por falta de tempo)
Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? Emails e discussões
Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Não
Existe um suporte de partilha de informação? Não
Existe algum suporte ou repositório de informação? Não

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Foi criada durante a existência do grupo
Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Conseguir montar o sistema
Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Sim (não teria sido montado). O grupo trouxe enquadramento, ritmo e prazos
Acha que é uma boa forma de trabalhar? Sim
E de “aprender”? Sim
Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Deu (menos do que poderia dar). Primeiro teve de estruturar-se para poder partilhar
Como? Ao integrar-se mais com o grupo partilharia muito mais
Essa aprendizagem teve influência no seu desempenho profissional? Sim
Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional? Tem o sistema montado
Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional? Partilha esboços e não resultados finais
Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Reflexão individual. Teve inputs do grupo mas teve que ir além do que reteve da formação e do grupo.

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Heterogeneidade
Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positivo
Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Sim, tem o sistema montado
A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Sim, tem o sistema montado
Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? Sentiu falta de uma maior partilha porque não se integrou completamente no grupo (“lobbying”)
Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição? Sim, tem o sistema montado
E entre instituições, acha salutar/a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Vislumbrar partilhas nas IPSS
Algum outro comentário? As pessoas deram o que tinham para dar
O trabalho desenvolveu-se considerando aquilo que é necessário para a associação (trabalho para além do expectável)

Certificação nível A + ISO

3º sector é muito reativo e não tem metodologia
Existe vontade de partilhar mas não se sabe como o fazer
Criação de lobbies
Exemplo de partilha de manuais da Segurança Social
Existe receio de partilha por inexperiência
Características pessoais

Pouca partilha na formação de gestão porque as estruturas estão pouco organizadas e não existem métodos de trabalho sendo difícil partilhar

Aprendizagem com a experiência e cada um resolve os seus problemas

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação Associação Novo Futuro
 Código Postal e localidade 1495 Algés
 Nr trabalhadores e voluntários 39 trabalhadores + 5 Nr beneficiários 58 + 8
 Nr respostas sociais 1495 Algés Quais Lar de infância e juventude (6 lares + 1)
 Nome da pessoa Rita Soares Marques
 Função da pessoa Responsável de recursos humanos e qualidade

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? _____
 Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Certificação da associação
 Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Implementar o sistema de gestão da qualidade
 Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Sim
 Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? Comissão da qualidade (6 pessoas)
 Quem? Rita Marques, 1 Psicóloga, 1 Educadora, 1 Responsável Financeiro, 1 Voluntário, 1 Presidente
 Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? A Entre Ajuda e uma empresa de consultoria

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Não
 Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
 Tem reuniões periódicas? Formação (2 reuniões não formais)
 Interação entre vocês durante os períodos entre-reuniões? Emails
 Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? Vistas agendadas após certificação
 Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Não
 Existe um suporte de partilha de informação? Não
 Existe algum suporte ou repositório de informação? Não

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Sim
 Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Não ter auditoria e melhorias estruturadas
 Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Diferente
 Acha que é uma boa forma de trabalhar? Sim
 E de “aprender”? Aprendem-se outras formas de fazer
 Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Sim
 Como? _____
 Essa aprendizagem teve influência no seu desempenho profissional? Sim
 Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional? Conhecimento de outras áreas
 Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional? Mais-valia de conhecer outras áreas com trabalho e conhecimento para desenvolvimento de outras valências
 Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Sim. N.º vez que trabalha

AValiação e OPINIões

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positivo
 Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Sim
 A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Tem um grupo
 Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? Sim
 Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição? De forma diferente não é regular
 E entre instituições, acha salutar/a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Sim. Não acontece
 Algum outro comentário? Foi uma boa experiência Partilha
À vontade para pedir, visitar e perguntar.
O nível de exigência é muito adequado
Compromisso inicial muito motivador

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação Centro Social da Sagrada Família
 Código Postal e localidade 2605 Belas – Sintra
 Nr trabalhadores e voluntários 22 +1 Nr beneficiários 270 RSI, 60 banco alimentar (famílias), 60 Apoio domiciliário + Centro de Dia
 Nr respostas sociais 6 Quais Apoio Domiciliário, Fisioterapia, Ajudas Técnicas, Banco de roupa, Banco Alimentar, Centro de Dia
 Nome da pessoa Isabel Sofia Cardoso Lúcio
 Função da pessoa Diretora Técnica

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Reestruturação de respostas, reorganização -> onde centrar na qualidade
 Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Contacto pela Entre Ajuda
 Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho?
 Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Houve apoio
 Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? 6 pessoas
 Quem? Joana (estagiária dos serviços sociais), 2 ajudantes assessoria de direcção, 1 psicóloga RSI
 Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)?

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Não
 Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
 Tem reuniões periódicas? Não
 Interagem entre vocês durante os períodos entre-reunões? Não
 Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? Houve uma troca de emails para partilha (documentação já feita)
 Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Pela Entre Ajuda
 Existe um suporte de partilha de informação? Não
 Existe algum suporte ou repositório de informação? Não

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Sim
 Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Motivação para trabalho semelhante
 Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Sozinha seriam diferentes
 Acha que é uma boa forma de trabalhar? Sim
 E de “aprender”? Sim
 Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Os outros deram mais deles
 Como?
 Essa aprendizagem teve influencia no seu desempenho profissional? Sim
 Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional? Relacionamento com clientes e formulários de registo
 Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional?
 Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Sim. Está relacionado com necessidades do trabalho em si.

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positiva
 Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Positivo
 A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Sim
 Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? Sim
 Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição? Entre Ajuda modelo ajuda trabalho
 E entre instituições, acha salutar/evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Sim. É uma pena não existir mais partilha (procuram colegas da faculdade)
 Porque não há abertura, perde-se muito. O trabalho é mais rentável
 Algum outro comentário? Existirá para além deste trabalho? Não. A própria instituição voltará ao centralismo

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação Liga dos Amigos da 3ª Idade “Os Avós”
 Código Postal e localidade 2710 Sintra
 Nr. trabalhadores e voluntários 20 + 5 Nr beneficiários 60 Centro de dia, 53 Apoio domiciliário
 Nr respostas sociais 20 + 5 Quais Centro de dia e Apoio Domiciliário
 Nome da pessoa Mário Manuel Simões Pereira
 Função da pessoa Tesoureiro (Diretor técnico)
Já fez processos de qualidade profissionalmente. Já tinha experiência profissional.

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? 2013 Segurança Social diferente. Já tinham começado trabalho da qualidade.
 Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? Certificação da qualidade da boa imagem
 Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Meados de 2012 -> Entrajuda antecipou o trabalho
 Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Sim
 Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? 4 pessoas
 Quem? 1 responsável de acção social, 1 animador cultural, 1 secretário, 1 coordenador de grupo da qualidade, colaboradores esporádicos.
 Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? Entrajuda

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Não. Preparação e conhecimento diferente de experiências muito diferenciadas
 Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
 Têm reuniões periódicas? 1 reunião espontânea presencial (fase precoce)
 Interação entre vocês durante os períodos entre-reuniões? Sim
 Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? Email
 Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Não. A Entrajuda faz -> A Entrajuda faculta informação de outros elementos com autorização das instituições
 Existe um suporte de partilha de informação? Não. A Entrajuda faz -> A Entrajuda faculta informação de outros elementos com autorização das instituições
 Existe algum suporte ou repositório de informação? Não (informal)

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Não. O Mário Pereira influencia mais do que foi influenciado.
 Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Criou disciplina (sabem o que têm a fazer)
 Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Sim. Criar prazo mais curto
 Acha que é uma boa forma de trabalhar? Melhor para este tipo de trabalho.
 E de “aprender”? Sim (fazer pela prática)
 Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Enviou coisas já feitas (+idade, + experiência profissional)
 Como? Processo que “começa” (não tem fim)
 Essa aprendizagem teve influência no seu desempenho profissional? Não
 Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional?
 Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional? Ao fim de 2/3 anos é que se começa a sentir consequências
 Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Não porque já tinha experiência anterior

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Existe um ambiente corporativo
 Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positivo (traz mais-valias). A discussão traz luz
 Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Positivo (antecipou a certificação)
 A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? É proveitoso
 Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? Constituem grupos de trabalho (comité executivo) (operacional)
 Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição?
 E entre instituições, acha salutar/a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Sim mas funciona com capelminhas.
 Algum outro comentário? O trabalho de alguns é pouco aprofundado levando a um menor rendimento
Consciencialização das diferenças através das pessoas.

As Comunidades de Prática nas organizações da Economia Social e Solidária em Portugal

Este questionário serve de base à construção do “estudo de caso” de suporte à dissertação de mestrado sobre a criação e manutenção de Comunidades de Prática no sector social e solidário em Portugal. Visa perceber se um grupo que se constitui à volta de um interesse comum, para atingir um objectivo específico, partilhando práticas e recursos concretos, consegue ter uma aprendizagem que, quando aplicada e executada, dê origem ao cumprimento do objectivo inicial do grupo.

INSTITUIÇÃO

Designação CSP de São Silvestre do Gradil
 Código Postal e localidade 2665-103 Gradil
 Nr trabalhadores e voluntários 30 + 23 Nr beneficiários 80
 Nr respostas sociais 2665-103 Gradil Quais Lar Infantil e Juvenil, Apoio Domiciliário
 Nome da pessoa Maria Antonieta Domingos Tavares Pina
 Função da pessoa Vice-presidente e Encarregada Geral

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADE E OBJECTIVOS

Como surge a necessidade de criar este grupo de trabalho? Entre Ajuda contactou para implementação de Sistema de Gestão da Qualidade
 Quais são os objectivos da criação deste grupo de trabalho? 1.ª ação formativa + candidatura
 Quais são os objectivos particulares da instituição ao integrar este grupo de trabalho? Criar competências para implementar SGQ internamente sem recorrer a serviços externos para fazer auditoria
 Para desenvolver este trabalho existe apoio da direcção? Sim, compromisso escrito entre as partes
 Existe mais algum elemento da instituição envolvido no projecto? Grupo interno: 8 pessoas
 Quem? Responsável Qualidade, 1 técnico, 1 secretária, 1 cozinheiro, 1 SAD, 1 Ajudante do lar direto, 1 auxiliar de ações gerais, 1 educador
 Existe algum outro tipo de apoio (external sponsoring)? Entre Ajuda

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO GRUPO

Existe algum tipo de estrutura formal? Não (todos têm valência ????) trabalham cada um por si
 Existe algum tipo de atribuição ou distribuição de funções no grupo? Não
 Têm reuniões periódicas? 1 reunião espontânea entre grupos
 Interação entre vocês durante os períodos entre-reuniões? Sim
 Que meios ou suportes utilizam para fazer circular a informação? Partilha de materiais e aprendizagem (mad) Partilha enorme: muita disponibilidade.
 Alguém está a registar o “modo de fazer as coisas”? Checklist da Entre Ajuda
 Existe um suporte de partilha de informação? Não
 Existe algum suporte ou repositório de informação? Não

FORMA DE FAZER E APRENDIZAGEM

Sente que o facto de pertencer a este grupo influencia a sua “forma de fazer as coisas”? Sim
 Quais os resultados práticos que obteve a partir desta forma de trabalhar? Ainda não há resultados práticos (a médio prazo vão implementar). Já há coisas a funcionar mas não há “resultados”
 Em que medida acha que os resultados seriam diferentes se não houvesse este grupo de trabalho? Recorriam sempre a empresa externa
 Acha que é uma boa forma de trabalhar? Sim, é muito benéfico para a forma de trabalhar internamente
 E de “aprender”? Foi uma aprendizagem de raiz
 Acha que aprendeu com os outros e que deu aos outros algo a aprender? Aprendizagem muito benéfica
 Como? Linguagem específica e técnica que foi aprendendo
 Essa aprendizagem teve influência no seu desempenho profissional? Sim, pq mm nas pequenas coisas estão alerta e faz olhar mais longe com mais rigor e com evidências
 Que consequências trouxe esta forma de trabalhar para o seu desempenho profissional? Sim
 Acha que este modelo de trabalho contribuiu para um melhor desempenho profissional? Sim
 Acha que este modelo de trabalho teve influência na forma de procurar, transmitir e partilhar informação? Já existia predisposição, forma de estar e de fazer. Já partilhavam com outras instituições

AVALIAÇÃO E OPINIÕES

Como é que avalia (positivo/negativo) a sua integração neste grupo de trabalho? Positiva
 Como é que avalia os resultados da existência do grupo face aos objectivos iniciais? Positivo
 A experiência deveria ser replicada para outras áreas de intervenção da instituição? Sim
 Parece-lhe que esta forma de trabalhar seria útil para as instituições? Sim
 Acha que este modelo de trabalho partilhado se aplicaria a outros projectos da instituição? Sim
 E entre instituições, acha salutar/a evitar este tipo de modelo em termos de forma de trabalhar? Foi dinâmico
 Algum outro comentário? O grupo foi muito funcional. O grupo permanecerá para além da conclusão do trabalho? Sim, vivência que permanece. Contactará o grupo
Muito integrada
Muita aprendizagem
Técnicos partilham
Informação circula