ANALES
de la Universidad Metropolitana

Liderança em Comunidades de Prática *Online* – Estratégias e Dinâmicas na @rcaComum
Leadership in Online *Communities of Practice: Strategies and Dynamics in @rcaComum*

MARIBEL SANTOS MIRANDA PINTO[1]
Instituto de Estudos da Criança
Universidade do Minho
(maribel.miranda@gmail.com)

ANTÓNIO JOSÉ OSÓRIO[2]
Instituto de Estudos da Criança
Universidade do Minho
ajosorio@iec.uminho.pt)

Recibido: 31-10-2007
Aceptado: 05-01-2008

Resumo

Na sequência das dinâmicas de interacção na @rcaComum, uma comunidade de pratica ibero-americana de educadores de infância, abordamos nesta comunicação a problemática da liderança, um dos factores que consideramos cruciais para o desenvolvimento e durabilidade das comunidades de prática (CoP). Embora esta dimensão se destaque pela sua abrangência e integração

[1] Actualmente Bolseira de Doutoramento na Área de Tecnologias de Informação e Comunicação, no Instituto de Estudos da Criança na Universidade do Minho – Braga, Portugal – Financiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia. Pós-graduação em Multimédia em Educação pela Universidade de Aveiro – Portugal e Licenciada em Educação de Infância pela Universidade de Aveiro – Portugal.

[2] Professor Auxiliar no Instituto de Estudos da Criança na Universidade do Minho – Braga, Portugal. Coordenador da Área Disciplinar de Tecnologias de Informação e Comunicação.

em diversos âmbitos organizacionais, focamos a análise na liderança educacional desenvolvida em comunidades de prática *online* e no papel do respectivo líder. Concretizando, apresentamos uma revisão de literatura sobre a temática e uma análise das estratégias desenvolvidas ao longo de um ano de actividades na CoP @rcaComum[3]. Como resultado da reflexão efectuada, verificámos na comunidade a importância da liderança e a emergência de uma dinâmica de moderação, ambas impulsionadoras de novas dinâmicas, perspectivando favoravelmente o seu ciclo de vida.

Palavras chave: Comunidades de Prática; Liderança; Tecnologias de Informação e Comunicação; Educação de Infância.

Abstract

Following the dynamics of interaction in @rcaComum, a community of practice for early childhood education professionals of Ibero-American countries, in this communication we focus on the problem of leadership, one factor we consider to be crucial to the development and sustainability of the communities of practice (CoP). Though highlighted by its scope and integration in various organizational areas, we focus in the analysis of educational leadership developed in online communities of practice and the role of their leader. In particular, we present a review of literature on the subject and an analysis of the strategies developed over a year of activities in the CoP @rcaComum. As a result of the discussions made in the community, we saw the importance of leadership and the emergence of a moderation dynamic, both driven for new dynamics, positively picturing its life cycle.

Key words: Communities of Practice; Leadership; Information and Communication Technologies; Children Education.

Introdução

Na procura de um modelo de gestão e liderança em comunidades de prática *online* deparamo-nos com um leque diversificado de estudos reali-

[3] www.arcacomum.com

zados neste âmbito e que nos revelam orientações fundamentais para prolongar o ciclo de vida destes contextos, como referem (Cabero-Almenara, 2006; Day, 2003); (Gronn, 2003); (Gros-Salvat & Quiroz, 2005); (Harris & Day, 2003); (Muijs & Harris, 2003); (Silvio, 2006); (Wenger, 1998); (Wenger *et al.*, 2002) e (Zhang & Storck, 2001).

Questões como o real e o virtual em comunidades de prática são factores de análise e reflexão face às novas exigências que se colocam aos professores nos contextos educativos. A rápida afirmação e apropriação das tecnologias de informação e comunicação na educação, permitiu que as comunidades de prática e de aprendizagem transcendessem o espaço físico e marcassem presença no ciberespaço. O significado de tempo-espaço, das relações entre as pessoas e das próprias aprendizagens transformou-se e o resultado é visível nas referidas comunidades suportadas pela Internet.

Quer o contexto de formação para professores, quer o contexto onde estes exercem a sua profissão com os seus educandos são considerados comunidades, em que algo em comum os une e onde desenvolvem as suas práticas. Quando se passa de uma comunidade de prática presencial para uma comunidade no ciberespaço, acreditamos que a diferença mais marcante é a perda do contacto face-a-face e tudo o que advém deste tipo de interacção. Todavia, as vantagens de uma comunidade no ciberespaço podem ajudar a dissolver algumas das desvantagens e revelar-se uma experiência complementar do espaço físico ou, até, única. As comunidades aliadas às tecnologias exigem que se assumam novos papéis por parte de todos os seus intervenientes. Em contextos educacionais, são os docentes que são levados a assumir um papel de gestão, organização e liderança dentro do seu contexto no ciberespaço. Por sua vez, os seus educandos, os alunos são levados a adaptar-se a novas realidades de educação e a formas de auto-aprendizagem, numa reflexão conjunta entre colegas, entre os quais também emergem novos papéis.

No âmbito das comunidades de prática de profissionais de educação desenvolvemos uma revisão da literatura, procurando orientações e novas formas de manter vivo este contexto no ciberespaço. Como resultado,

apresentamos algumas concepções teóricas sobre as comunidades de prática, modelos e estratégias de liderança, reconhecendo que o papel de líder pode ser emergente ou designado, em função das características da comunidade. Para uma compreensão mais prática destes conceitos revelamos alguns dados resultantes de um ano de interacções, numa comunidade de prática ibero-americana de profissionais da educação de infância e analisamos os diversos papéis dos seus intervenientes.

Líder e liderança em comunidades de prática *Online*

As diversas concepções sobre comunidades de prática têm vindo a ser desenvolvidas desde a última década do século XX e início deste século XXI, com base nos trabalhos de (Wenger, 1998) e (Wenger *et al.*, 2002). A definição de comunidades de prática revela-se abrangente e complexa quando percepcionada através do seu próprio contexto, quer seja físico ou virtual. Diversas características emergem neste tipo de comunidades e importa esclarecer quais as condições necessárias e inerentes ao próprio desenvolvimento de cada uma delas, sendo que a nossa preocupação recai nas comunidades de prática *online* com suporte na Internet.

Para Johnson (2001) *communities of practice can exist with current Web-based technologies. However, adequate scaffolding in the form of both technical support and usage of the technology for communication and collaboration is necessary* (p. 12). As comunidades de prática sobrevivem, em grande parte, sustentadas pelas comunicações assíncronas, pelas motivações pessoais por pertencer ao grupo e pela própria dinâmica que a comunidade promove para este fim.

Na nossa perspectiva, as comunidades de prática são constituídas por indivíduos que se juntam num espaço determinado, quer seja físico ou no ciberespaço, com vista a partilhar experiências e práticas sobre um determinado tema de interesse que se constitui como identidade da própria comunidade. Para Illera (2007) *as comunidades de prática são organizações que mantêm uma continuidade temporal, mas que sobretudo se definem pela partilha de uma prática entre os seus diferentes membros, mais que*

por ter uma ideia de comunidade muito mais definida que as comunidades virtuais esporádicas, conjunturais (p. 118).

Actualmente, assistimos a uma crescente proliferação de comunidades na Internet sustentadas por diversas plataformas, de cariz público ou privado no seu tipo acesso, de temas específicos ou abrangentes. Como nos esclarece Dias (1999) *as novas comunidades virtuais são agrupamentos sociais que emergem da Internet quando são estabelecidas redes de interacções mediadas por computador entre os sujeitos, orientadas pela partilha de interesses e com a duração suficiente para criarem vínculos no ciberespaço* (Cit. in Chagas, 2001:73). Acreditamos que é possível o desenvolvimento de CoP's *online*, mas a sua dinâmica constitui-se como um factor inacabado e que deve prevalecer para garantir a durabilidade da comunidade no espaço e no tempo.

Alguns autores *se têm debruçado sobre os diferentes papéis assumidos numa comunidade e têm realçado em particular o de líder ou moderador, acreditando que a presença deste pode prolongar o ciclo de vida de uma comunidade, isto é a sua sustentabilidade* (Miranda & Osório, 2006:4). Segundo algumas investigações (Muijs & Harris, 2003) uma organização é capaz de melhorar e manter-se ao longo do tempo se tiver a capacidade de fomentar a aprendizagem profissional e cultivar comunidades de prática. Hargreaves, (2003) referem que, *linked to the idea of communities of practice, school improvement advocates have suggested that schools do and should operate as a Professional learning community*. *This term not only implies a commitment to teachers sharing learning but also to the generation of a school wide culture that makes teacher leadership an expectation* (Cit. in Muijs & Harris, 2003:7).

Ao referirmo-nos à liderança encontramos, actualmente, inúmeras investigações e estudos concluídos sob este factor como sendo essencial para a boa gestão, bom ambiente e durabilidade das organizações, incluindo as organizações escolares. Face a este problema, parece estar tudo encaminhado e existem estratégias delineadas prontas a aplicar em cada contexto. Todavia, quando o contexto se situa no ciberespaço deparamo-nos com um leque menor de soluções, ao nível científico. Estes contextos

suportados pela Internet podem usufruir de parte das estratégias desenvolvidas para a liderança em contextos organizacionais físicos, mas é necessário acrescentar outras dinâmicas que se adeqúem melhor a esta realidade. Para o bom funcionamento de um espaço *online* que reúne um grupo de indivíduos é necessário promover a interacção social e a própria construção de conhecimento como resultado desta interacção, mas para tal, o acompanhamento de um líder ou moderador é importante.

Encontramos alguns autores que dedicaram em exclusivo parte do seu trabalho no estudo da liderança, da moderação, e do acompanhamento *online* de grupos de trabalho já constituídos, isto é, comunidades de aprendizagem e de prática na Internet. A liderança e moderação permitem manter vivos os espaços de comunicação, facilitar o acesso aos conteúdos, dinamizar o diálogo entre os participantes, ajudando a partilhar as suas próprias experiências e a construir novos conhecimentos (Gros-Salvat & Quiroz, 2005). Neste ponto seria, talvez, interessante separar o conceito liderança e moderação e o conceito de líder e moderador, dada à especificidade de cada um destes papéis, que pela sua vez se complementam e se cruzam.

A liderança pode ser encarada como a capacidade de um ou mais indivíduos de uma organização, comunidade ou da própria sociedade orientar os restantes intervenientes no percurso desejado, a fim de se atingir um objectivo, manter um espaço aberto e permanente de debate e reflexão ou, por exemplo, elaborar um trabalho em conjunto. Não devemos é cair no pessimismo e achar que como sugere Gronn (2003) para muitas pessoas a liderança tem sido o meio para resolver os problemas das organizações. Se é verdade que a liderança pode ajudar a restabelecer a dinâmica de uma organização, seja esta empresarial, escolar ou comunidade, também existem outros factores e papéis a desempenhar pelos membros que as integram. Por estas razões, a liderança, também pode ser exercida por um grupo de indivíduos, como a direcção de uma organização quer seja empresarial ou educacional.

Como afirma Silvio (2006), *el liderazgo es un componente indisociable de la gestión y de la sociabilidad humana en general. Basta que se le asigne una tarea a un grupo de personas para que surja una estratifica-*

ción sobre la base de las habilidades de cada una. Con el tiempo, surgirá una persona líder (además de otras que puedan surgir con otras habilidades) (p. 14). A liderança integra em si outros conceitos que o referido autor denominou de autoridade, prestigio, estima e outros domínios do comportamento humano, tais como acções, pensamentos e sentimentos.

Quando nos referimos à liderança em CoP's é muito importante que o líder conheça o domínio da comunidade (Wenger *et al.*, 2002). A liderança como suporte à dinamização de contextos *online* pressupõe o desenho de um contexto agradável e apropriado ao desenvolvimento das interacções, preparação do contexto face às reais necessidades do grupo, gestão dos recursos, perspectivas futuras e inovadoras para o contínuo desenvolvimento da comunidade. O papel de líder pode ser emergente ou atribuído, mas este tem que fazer parte da comunidade cujos interesses sejam semelhantes aos dos outros participantes. As suas características essenciais passam pelas suas capacidades de gerir, coordenar, orientar, estabelecer normas de funcionamento da CoP e ajudar nas tomadas de decisões. Todo líder tem que ter uma visão para antever o futuro da comunidade *online* projectando estratégias e práticas para uma gestão da comunicação eficiente entre os participantes. Na sequência do pensamento de Sílvio (2006) o líder deve ter em conta a integração da visão, do conhecimento, do desenho e da liderança como base do desenvolvimento da educação a distância e do curso que promove, isto é, na CoP em que desempenha a sua função.

O líder de uma CoP deve ser capaz de se abstrair e ser muitas vezes imparcial nas suas ideias e tendências de forma a não ferir susceptibilidades. Este tem de ser capaz de gerir conflitos e esclarecer a todos os membros da comunidade quais os benefícios e desvantagens de uma determinada situação. O seu papel não é só de coordenador, mas também de intermediário no estabelecimento das relações –processo de sociabilização– entre os seus membros, factor fundamental para a conservação da CoP.

Acreditamos que um *effective leadership is as much about developing the self as it is about capacity-building in others and such effective leadership*

*requires na intelligent head and na intelligent heart. It requires principals to engage simultaneously in reflection in, on, about and for the action in each context in which they work. Effective principals are, in fact, critical thinkers who have develaped na awareness of the assumptions under which they and others think and behav*e (Day, 2003:43). É necessário trabalhar aspectos relacionados com a confiança entre os líderes e os membros da comunidade porque as relações podem revelar-se rápidas e fugazes (L. & Daly, 2004) e a durabilidade da comunidade pode ver-se comprometida.

Por sua vez, o moderador segundo Salmon (2000 e 2004), *deve possuir habilidades, relacionadas com o conhecimento do processo de formação online, o domínio da tecnologia, da comunicação e do conteúdo a abordar. Para além destas habilidades, o e-moderardor, deve ser detentor de determinadas características pessoais, relacionadas com a motivação e aspectos socioafectivos necessários para uma interacção online* (Cit. in Meirinhos, 2006:172). Para além das características enunciadas o papel de moderador pode ser analisado em três fases segundo (Gros-Salvat & Quiroz, 2005). Numa primeira fase pela preparação da discussão e dos elementos que podem ajudar na moderação, assim como, as indicações para organizar e facilitar as interacções dos participantes, numa segunda fase, é necessário articular a discussão e produzir uma partilha e construção do conhecimento. O papel do moderador é facilitar esta construção, direccionar a discussão num caminho adequado aos objectivos estabelecidos e devolver um pouco da sua análise feita a partir das interacções recebidas. A terceira fase é o encerramento da discussão, onde os principais tópicos são apresentados após um processo de reflexão e construção conjunta e como é que esta informação pode ajudar ao nível mais individual e em trabalhos futuros.

Segundo Cabero-Almenara (2006) o moderador deve possuir uma série de características, que se enquadrem num estilo de comunicação não autoritário, em que promova a dinâmica de participação, valorize as participações significativas. O moderador deve ser objectivo nas suas intervenções, apresentar ideias para debate e, em paralelo, exaltar e reforçar publicamente comportamentos positivos dos participantes e não ignorar os comportamentos negativos, mas fazer uma chamada de atenção de

forma privada, quando acontecer. É importante que o moderador saiba iniciar e concluir os debates e, também, fazer pontos da situação das intervenções. Em suma, um moderador prevê-se que seja uma pessoa agradável, atento, respeitoso e cordial. Ainda, segundo Cabero-Almenara (2006) a função de moderador passa pelo desenvolvimento de uma série de actividades como as de dar as boas vindas a quem participa na comunidade *online*; facilitar o desenvolvimento de grupos de interesses face a trabalhos temáticos; incentivar os participantes para que ampliem e desenvolvam as suas capacidades argumentativas perante as opiniões dos restantes membros; animar e motivar a participação, bem como, promover o trabalho em rede e facilitar a construção de um ambiente social positivo.

Concisamente e numa perspectiva mais alargada da definição e caracterização do líder e do moderador numa CoP *online*, temos que o líder desempenha funções mais ao nível organizativo da própria gestão do contexto e colabora mutuamente com os moderadores nas estratégias a desenvolver para a dinâmica da comunidade. Face aos pressupostos e à revisão da literatura apresentada, partimos de seguida para um terceiro ponto onde apresentamos um caso prático de uma comunidade de prática *online,* que ainda se encontra em funcionamento.

A @rcaComum

A @rcaComum apresenta-se como uma Comunidade de Prática (CoP) *Online*, sustentada pela plataforma Moodle. Esta comunidade destina-se a Educadores de Infância, a investigadores e a Docentes do Ensino Superior da área de formação da Educação de Infância de Portugal, Espanha e países da América Latina. A comunidade integra duas línguas, o português e o espanhol, dada a diversidade dos seus participantes. O aspecto gráfico, bem como as interacções produzidas pelos investigadores são sempre apresentadas nestas duas línguas. A participação de cada membro é na sua língua materna e temos verificado que não se revela um entrave à comunicação. É, todavia, perceptível que alguns membros redobram os seus esforços e tentam intervir em ambas as línguas, para melhor se fazerem entender.

Actualmente, a @rcaComum conta com 461 utilizadores registados, dos quais 82 nunca completaram o seu registo, que implica a resposta a alguns itens que caracterizam a pessoa, tais como: qual a profissão, instituição onde trabalham e idade do grupo de crianças/alunos. Estes dados, que são pedidos para a activação do registo, revelam-se importantes porque a comunidade é um espaço restrito e é uma forma de identificação pessoal, pelos que integram a comunidade. Prendem-se, ainda, com o fortalecer da identidade da CoP e de minimizar os riscos subjacentes à partilha de informação de contextos específicos e sobre situações práticas com os seus educandos. Porém, nada é totalmente seguro quando falamos num contexto sustentado pela Internet, mas até ao momento não houve indícios de falta de ética e de respeito por parte de qualquer membro. Os investigadores do projecto e responsáveis pela comunidade valorizam, também, o contacto através de mensagens privadas para apurar certas dúvidas que possam surgir face a um determinado participante.

A participação na comunidade é maioritariamente assíncrona, realizada através dos diversos fóruns temáticos. O chat está à disposição de todos os membros da comunidade para uma utilização livre mas, por vezes, são realizadas sessões previamente marcadas para um encontro entre um maior número de membros da comunidade. A @rcaComum integra um portefólio para a partilha de informação; um Álbum de Fotos com uma secção para cada país; integra uma secção de entrevistas a investigadores, docentes e educadores dos vários países de Iberoamérica, que temos vindo a realizar de forma a conhecer o seu trabalho e o que diz respeito à educação de infância em cada país.

Dada a relevância e enfoque que pretendemos dar nesta comunicação sobre a liderança em CoP's *online*, temos que após seis meses de interacções na @rcaComum surgiu a vontade de se estabelecerem moderadores temáticos nos diversos fóruns. Até então, as participações eram de livre iniciativa e de uma exploração mais elementar dos temas de discussão. Neste sentido constituiu-se uma equipa de moderadores emergentes ou designados dentro dos membros da comunidade e com participantes dos diversos países ibero-americanos.

Pretendemos, ainda, realçar alguns dos comentários que os participantes deixaram, num questionário que foi distribuído em início de Julho de 2007 e que se encontra em fase de tratamento de dados. As afirmações revelam a motivação e opinião dos participantes (P) face a comunidade @rcaComum, tais como:

- P1: "Considero a @rcaComum uma excelente oportunidade para partilhar, trocar informações, sugestões quer ao nível nacional, como ao nível internacional. É portanto, um espaço inovador com características direccionadas para a educação de infância e cujos temas são do interesse de todos os profissionais de educação de infância. Por ser uma comunidade com vertente internacional permite-nos conhecer outras realidades e ambientes educativos que contribuem para um enriquecimento mútuo".
- Uma outra percepção é de a comunidade se revelar P2: "potencialmente rica para proyectar experiencias, comparar acciones, establecer acuerdos, relacionar culturas, etc".
- Uma outra opinião revela que este P3: "É um óptimo «circuito» comunicativo e interactivo de uma comunidade que se quer cada vez mais globalizante, de partilha de experiências e alargamento dos nossos horizontes culturais".
- Há quem descreva este espaço como P4: "Un medio que logra enlazar docentes de nivel inicial como una familia grande".
- Por outro lado, há quem considere que é P5: "Um projecto muito interessante de formação cooperada de docentes e de aproximação de culturas".
- E, entre muitas outras opiniões, há quem enuncie que P6: "Parece un medio importante de comunicación para los educadores que buscan relacionarse e intercambiar conocimientos desde países diferentes y enfoques pedagógicos distintos".
- E, também, P7: "Um bom meio de comunicação. Permite aceder à informação, troca de ideias, quebra com o isolamento entre docentes".

Ao apresentar tais opiniões reafirmamos que, é possível consolidar comunidades de prática *online*, mas que inúmeros esforços, estratégias e dinâmicas têm de ser elaborados para permitir a sua durabilidade no espaço e no tempo. De seguida, fazemos uma reflexão sobre os papéis desempenhados na @rcaComum pelos seus participantes, realçando o papel de líder e de moderador.

Os papéis de líder e de moderador na comunidade de prática @rcaComum

Tencionamos evidenciar a dinâmica e questões relacionadas com a liderança e a moderação na comunidade. Assim, apresentamos uma reflexão de um ano de interacções na CoP @rcaComum, revelando alguns factores de sustentabilidade neste ambiente que definimos como rede colaborativa *online* entre profissionais da educação de infância. A sua base assenta numa estrutura flexível em constante adaptação e numa perspectiva construtivista que promove a construção de conhecimento no âmbito da educação de infância.

Durante um ano de interacções a @rcaComum revelou ser um espaço dinâmico, em grande parte pela motivação desempenhada pelos investigadores e pelos moderadores dos fóruns temáticos, que avivaram os debates e conseguiram despertar o interesse dos restantes membros da comunidade. Perante esta situação, podemos definir dois níveis de liderança, uma desempenhada pelos investigadores e outra pelos moderadores dos fóruns.

A liderança na comunidade @rcaComum está a cargo dos investigadores do projecto, que fazem a gestão da plataforma e a organização das diversas áreas: fóruns de discussão, chat, bases de dados, entrevistas, aprovação dos moderadores que expressaram esta vontade, selecção de outros moderadores para os restantes fóruns, enfim, todo o tratamento logístico para o funcionamento da comunidade. Todavia, sem desvalorizar o papel dos investigadores, a nossa reflexão recai especialmente no papel desempenhado pelos moderadores.

Os moderadores surgiram meses depois do arranque da @rcaComum, com o intuito de estabelecer uma dinâmica mais específica para cada área temática e promover o debate com tópicos de discussão actuais. A moderação permitiu um acompanhamento mais dedicado a cada fórum de discussão. A divisão de tarefas ficou mais bem definida na comunidade e a comunicação passou a ser mais organizada e fluente. Os moderadores motivaram o debate através da sua presença quase diária, respondendo aos tópicos colocados por todos os membros. Foi, também, visível a preocupação de analisar as respostas, fazer pontos da situação e, também, o balanço dos temas tratados até ao final de Julho de 2007.

Esta iniciativa de moderação revelou-se importante para todos os membros da comunidade. Os moderadores emergentes ou escolhidos revelaram ter um estilo próprio que foi facilmente identificado, através da comunicação que estabeleceram com os outros e pelo empenho demonstrado. A motivação destes membros da comunidade provocou nos outros colegas vontade de interagir. Estes participantes mais activos e cujos interesses reflectiam bem esta vontade de ser moderador, passaram a ser efectivamente moderadores. Após este primeiro passo de definir quem era moderador e qual a área, foi sugerido aos restantes membros da comunidade a possibilidade de se tornar, também, moderador.

A forma que encontrámos de salientar esta presença dos moderadores na comunidade foi colocar em cada fórum o nome, a foto e o respectivo país de cada moderador. Foi estabelecida a regra de que em cada fórum podia haver dois moderadores, um cuja língua materna fosse o Português e o outro o Espanhol. Esta proposta foi bem aceite e revelou-se muito importante no estabelecimento das interacções, porque os moderadores tentaram sempre responder à intervenção dos restantes membros da comunidade, mesmo que não fosse na sua língua materna.

Esta iniciativa gerou um certo agrado e surgiram mais voluntários para moderarem fóruns que ainda não tinham nenhum especialista. O papel dos investigadores passou por os questionar acerca dos conhecimentos nas áreas temáticas e posteriormente, dar autorização para desempenharem a sua função como moderador. Actualmente, a comunidade

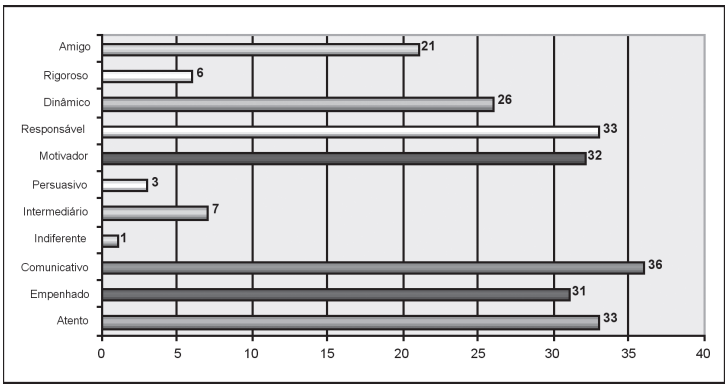
continua o seu funcionamento e os moderadores, como assim o quiseram, continuam a dinamizar os fóruns.

No sentido de percepcionar qual o impacto da liderança e moderação na CoP @rcaComum, elaboramos um questionário *online*, com uma versão em Português e com outra em Espanhol. Em Julho de 2007 contávamos com um total de 304 registados na comunidade, mas o público-alvo era de 228 participantes efectivos, a quem foi enviado um pedido para o preenchimento dos questionários *online* através de e-mail. O total de respostas recebidas foi 94, que corresponde a 41,2% do público-alvo. Os resultados emergem da questão, em que era pedido aos participantes da comunidade que respondessem ao que eles tinham percepcionado face ao papel desempenhado pelos moderadores.

Apresentamos, seguidamente, um gráfico que revela as características mais enunciadas pelos participantes a uma das questões do questionário, em que podiam responder a mais do que uma característica. Por isso, o número de respostas dadas não corresponde ao número de questionários preenchidos. Relativamente à questão sobre os moderadores, as características mais evidenciadas face ao papel desempenhado foram: Comunicativo (36 respostas), Responsável e Atento, cada uma com (33 respostas) e terceiro lugar Motivador com (32 respostas) (Ver Gráfico Nº 1).

GRÁFICO Nº 1

CARACTERÍSTICAS ENUNCIADAS FACE AO PAPEL DOS MODERADORES



Através da análise e interpretação dos dados apresentados, apuramos que, tais resultados revelam factores de moderação, segundo as características referenciadas na revisão da literatura dos pontos anteriores, no que se refere à gestão, organização e dinâmica da própria CoP, a moderação e interacções nos fóruns. O papel dos moderadores apoiado pelos investigadores, revelou-se muito importante numa fase em que a comunidade precisava de reagir face a uma monotonia das próprias interacções. As questões suscitadas pelos moderadores e o material partilhado para reflexão gerou um ambiente renovado com novas perspectivas para a realização de trabalho colaborativo entre os participantes. O reflexo destas interacções é evidente quando analisamos as participações individuais de cada membro e verificamos as suas tendências e interesses temáticos. Actualmente é perceptível na comunidade, quem são os membros que valorizam mais determinado tema e as suas intervenções são mais elaboradas do que na fase anterior à existência dos moderadores.

Numa reflexão mais objectiva acreditamos que esta CoP *online* possui uma identidade, que promove o trabalho colaborativo através dos diversos debates e propostas de actividades. É uma comunidade que integra a diversidade de culturas e contextos, promove a integração e participação dos seus membros de forma autónoma e incentivando à livre iniciativa. Ainda, dá a oportunidade de se assumirem como moderadores os próprios participantes, o que permite melhorar os momentos de aprendizagem e troca de experiências de forma conjunta e reflectida.

Considerações finais

A nossa reflexão final recai essencialmente nos momentos de moderação e liderança vividos na comunidade @rcaComum e os aportes teóricos que sustentam a nossa reflexão. Começámos por definir comunidades de prática e realçar o seu cariz não presencial, isto é, sustentado pela Internet. Nesta perspectiva, identificamos a @rcaComum como uma CoP *online*, dado que esta apresenta uma *identidade*, característica enunciada na nossa revisão da literatura por Wenger (1998). Esta comunidade recorre à tecnologia para o seu funcionamento, especificidade referida por

Johnson (2001). Nesta mesma linha de pensamento temos que esta se constitui como uma CoP dadas as *práticas* que são desenvolvidas em *conjunto* e o seu *prolongamento no tempo e no espaço* particularidades enunciadas por Illera (2007) e por (Dias (1999) Cit. in Chagas, 2001). Deste modo, enunciamos características que se revelam essenciais na concepção de uma CoP e na sua implementação no ciberespaço.

Num segundo momento, realçámos aspectos referentes à liderança e à moderação em CoP, nomeadamente, as que funcionam na Internet. O que temos vivenciado na @rcaComum é que o desenvolvimento da liderança e, mais especificamente da moderação, permitem manter *vivos* os espaços de comunicação, bem como ajuda na *partilha de experiências* e *construção de novos saberes*, características referenciadas por (Gros-Salvat & Quiroz, 2005). Outra particularidade que constatamos na nossa comunidade situa-se, nos *conteúdos* abordados pelos moderadores e os processos comunicativos utilizados. Tal como, (Salmon, 2000) e (Meirinhos, 2006) sustentam, estas estratégias revelaram-se *significativas* e *motivadoras* para os restantes participantes.

No último ponto da nossa comunicação estabelecemos algumas ligações entre os processos de liderança e moderação evidentes na @rcaComum. Salientamos que o moderador deve possuir algumas características essenciais para o desempenho das suas funções. Encontrámos particularidades semelhantes nos diversos moderadores da comunidade que se enquadram no perfil apresentado por Cabero-Almenara (2006) na nossa revisão da literatura. Por exemplo, o cariz não autoritário dos moderadores permitiu que em todos os debates dos diversos fóruns temáticos a comunicação fosse estabelecida num ambiente agradável, reflectido e proporcionando uma visão mais alargada do tema. Os moderadores conseguiram envolver os participantes num debate ameno e ao mesmo tempo produtivo, valorizando sempre as intervenções por pouco relevantes que fossem.

Tal como Cabero-Almenara (2006) sugere na sua reflexão o moderador deve ser objectivo, e esta característica foi evidente na maior parte das discussões apresentadas pelos moderadores. Nos resultados apre-

sentados no ponto anterior, temos a percepção de uma avaliação que demonstra que os moderadores foram em grande parte atentos, responsáveis, comunicativos, atenciosos, motivadores, aspectos focados por este mesmo autor como fundamentais no perfil dos moderadores. Evidenciamos, nas interacções da comunidade, uma série de actividades que se revelam inerentes à função do moderador, tais como dar as boas-vindas aos participantes, função maioritariamente desempenhada pelos investigadores, mas reforçada em muitos casos pelos moderadores. O iniciar o debate de um tema, colocar questões individualmente ou ao grande grupo, bem como, motivar para a participação foram visíveis nas propostas dos moderadores, factores relevantes tal como salienta Cabero-Almenara (2006).

Em suma, face à liderança e ao que a revisão da literatura nos diz consideramos que a comunidade de prática *online* @rcaComum se enquadra numa perspectiva favorável na sua durabilidade e sustentabilidade, apoiada pelas estratégias de moderação que têm vindo a ser desenvolvidas. Como investigadores e salientando o interesse que temos em dar continuidade à @rcaComum, dada a motivação demonstrada pelos seus participantes, criamos actualmente uma secção de acesso restrito a moderadores dentro da comunidade, para o debate de novas formas de moderação e dinamização dos temas. Neste espaço, os moderadores podem explorar as potencialidades oferecidas pela plataforma Moodle do lado de administração e gestão de conteúdos, o que se pode vir a traduzir em novas propostas a desenvolver na moderação e nas interacções da comunidade.

Referencias

CABERO-ALMENARA, J. (2006, Enero). Comunidades virtuales para el aprendizaje. Su utilización en la enseñanza. *Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa, Núm. 20,* 34.

CHAGAS, I. (2001). Trabalho colaborativo: Condição necessária para a sustentabilidade das redes de aprendizagem. In E. C. N. d. E.-M. d. Educação (Ed.), *Redes de aprendizagem, redes de conhecimento* (1ª Edição: Maio de 2002 ed.) Lisboa.

DAY, C. (2003). The changing learning needs of heads: Building and sustaining effectiveness. In A. Harris & C. Day (Eds.), *Effective leadership for school improvement* (pp. 27-52). London: Routledge Falmer.

GRONN, P. (2003). Leadership's place in a community of practice. In M. Brundrett (Ed.), *Leadership in education* (pp. 23-35). London: GBR: Sage Publications.

GROS-SALVAT, B. & QUIROZ, J.S. (2005). La formación del profesorado como docente en los espacios virtuales de aprendizaje. *Revista Iberoamericana de Educación, Número 36/1,* 12 p.

HARRIS, A. & DAY, C. (2003). *Effective leadership for school improvement*. London: Routledge Falmer.

ILLERA, J.L.R. (2007). Como as comunidades virtuais de prática e de aprendizagem podem transformar a nossa concepção de educação. *Revista de ciências da educação, Nº 3,* 117-124.

JOHNSON, C.M. (2001). A survey of current research on online communities of practice, *Internet and Higher Education* (pp. 45-60): Pergamon - Elsevier Science Inc.

L., S. & DALY, J.A. (2004). Chapter iv - leading from afar: Strategies for effectively leading virtual teams. In S. H. Godar & S. P. Ferris (Eds.), *Virtual and collaborative teams: Process, technologies, and practice* (pp. 49-75). Hershey: Idea Group Inc.

MEIRINHOS, M.F.A. (2006). *Desenvolvimento pessoal docente em ambientes colaborativos de aprendizagem a distância: Estudo de caso no âmbito da formação contínua.* Universidade do Minho, Braga.

MIRANDA, M. S. & OSÓRIO, A.J. (2006). Verso e reverso da adopção das tic na educação de infância. Reflexões a propósito da apresentação de uma comunidade de prática ibero americana de educadores de infância, *VIII Congreso Iberoamericano de Informática Educativa*. San José - Costa Rica: RIBIE.

MUIJS, D. & HARRIS, A. (2003). Teacher leadership - improvement through empowerment? An overview of the literature. In *Educational management administration leadership* (pp. 437-448). London: SAGE Publications.

SALMON, G. (2000). *E- moderating: The key to teaching and learning online* (Second Edition 2004 ed.). London and New York: RoutledgeFalmer - Taylor & Francis Group.

SILVIO, J. (2006). El liderazgo en la gestión de la calidad de la educación a distancia. *Tecnologia y Comunicación Educativa,* 4-22.

WENGER, E. (1998). *Communities of practice - learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

WENGER, E., McDermott, R., & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston, Massachusetts.

ZHANG, W., & STORCK, J. (2001). *Peripheral members in online communities.* Paper presented at the AMCIS 2001, Boston, MA. - USA.