GUIDE COMPANION: COMUNIDADES DE PRÁTICA

Uma jornada de cuidado, aprendizado e resultados coletivos

On behalf of:

Federal Ministry
for the Environment, Climate Action,
Nature Conservation and Nuclear Safety

of the Federal Republic of Germany

IKI INTERNATIONAL CLIMATE INITIATIVE

ÍNDICE

Nota sobre o Tom deste Guia

1. **PARTE 1: FUNDAÇÃO — Gestação e Nascimento**
2. **PARTE 2: CADA PAPEL EM PROFUNDIDADE — Do Convite à Ação**
3. **PARTE 3: SURFANDO NAS TENSÕES — Desafios do Caminho**
4. **PARTE 4: RITUAIS E PRÁTICAS — Inspirações para Caminhar**
5. **PARTE 5: APOIO OPERACIONAL — Sugestões Práticas**
6. **INTEGRIDADE DO CUIDADO — Princípio Transversal**
7. **ANEXO A: Desafios do Caminho (Descrição Expandida)**
8. **ANEXO B: Tabela SDC — Fases das Comunidades de Prática**

NOTA SOBRE O TOM DESTE GUIA

Este documento não é um manual de instruções obrigatórias ou um conjunto de regras rígidas. Ele foi desenhado como um **companheiro de jornada**. As sugestões aqui contidas são convites baseados em experiências reais de outras comunidades. Sinta-se à vontade para adaptar, modificar ou ignorar o que não fizer sentido para o contexto específico da sua CoP. O objetivo é apoiar a autonomia e a inteligência coletiva do grupo, mantendo sempre o cuidado com as pessoas como prioridade central.

PARTE 1: FUNDAÇÃO — GESTAÇÃO E NASCIMENTO

1.1 Antes de Começar

Você abriu este guia porque sua Comunidade de Prática (CoP) acabou de nascer ou está prestes a dar os primeiros passos. A pergunta que costuma surgir é: *"e agora, como a gente faz isso funcionar na prática?"*. Este guia assume que a Comunidade de Prática (CoP) é um **espaço vivo de aprendizado** sobre como trabalhar de forma colaborativa. Os papéis aqui descritos não são cargos fixos ou hierarquias rígidas; são convites para cuidar de dimensões específicas que mantêm a comunidade saudável. Este guia existe para acompanhar você nesse espaço entre o entusiasmo inicial e o dia a dia da colaboração, oferecendo clareza e ferramentas para que a comunidade seja um lugar de vida, não apenas mais uma reunião na agenda.

1.2 Retomando a Oficina de Criação

O trabalho de design thinking realizado na fundação da CoP é a sua principal orientação. As convergências encontradas e os desafios mapeados são o que une o grupo. Recomendamos revisitar periodicamente as perguntas fundamentais: Por que existimos? O que queremos aprender juntos? Que tipo de comunidade queremos ser?

1.3 Governança Regenerativa

Governança é simplesmente **como a gente funciona como grupo**. Chamamos de regenerativa porque o foco não é extrair energia das pessoas, mas criar condições para que elas se fortaleçam enquanto colaboram, e que assim, possam ampliar seu impacto positivo tanto dentro do grupo quanto fora. Baseamos nosso trabalho em quatro princípios: **Inclusão**, **Segurança Psicológica**, **Transparência** e **Consentimento**.

1.4 Mensagem Central: Cuidado e Legitimidade

Os papéis aqui sugeridos não são cargos vitalícios, são dimensões de cuidado da vitalidade da comunidade. Se alguém precisa deixar de energizar um papel por cansaço ou mudança de prioridades, isso é **válido e legítimo**. A comunidade deve ser um espaço onde se pode falar a verdade sobre limites pessoais sem culpa.

1.5 Dimensões de cuidado (papéis) e sugestões

Para que a CoP funcione sem sobrecarga, sugerimos a divisão de responsabilidades em papéis claros. O mínimo seria ter uma pessoa que seria o ponto focal da comunidade com a Interfase IKI. Cada uma destas dimensões de cuidado pode ter um papel associado. A comunidade pode escolher o nome dado ao papel que cuida de cada uma das dimensões da CoP. As dimensões seriam:

1. **Integração:** guarda o propósito e do "porquê" estamos juntos.
2. **Facilitação:** guarda os limites, ritmos, o caminhar e a sustentabilidade do grupo.
3. **Documentação/Conhecimento:** guarda a memória e o tesouro coletivo.
4. **Gerenciador de Espaços:** guarda da qualidade do espaço e dos tempos síncrono e assíncrono.

Além dos quatro papéis de gestão da comunidade, uma CoP pode ter um(a)

5. **Gestor(a) de Produtos:** caso decida gerar entregáveis concretos para o mundo externo (este último está descrito na Parte 2 deste manual).

Diagrama 1: Os 5 Pilares do Design de Conexões (Instituto Amuta[i]), aplicado à Comunidades de Práticas e Papéis Associados das CoPs da iniciativa IKI.

1.6 A Dança entre os Papéis

Governança não é hierarquia; é coordenação. Os papéis conversam entre si para ajustar o rumo. Se a Integração nota dispersão, ela conversa com a Facilitação para entender se o ritmo está pesado ou se o propósito precisa de revisão.

1.7 O Chão onde andamos

A CoP é um laboratório de aprendizado. Errar faz parte do processo, desde que o erro seja compartilhado e transformado em conhecimento para o grupo.

PARTE 2: CADA DIMENSÃO EM PROFUNDIDADE — DO CONVITE À AÇÃO

2.1 Integração: Cuidando do Propósito

É uma dimensão que observa se as conversas ainda fazem sentido e foca no **"porquê"**. Se houver um papel responsável pela dimensão da Integração, este papel vai observar se a CoP está derivando de sua missão original ou se o propósito precisa evoluir. **Sinais de alerta:** ninguém sabe explicar por que a CoP existe ou as reuniões derivam constantemente para temas fora do escopo. **Prática sugerida:** realizar um check-in trimestral de alinhamento com a proposta original e um embarque com novos membros para que compreendam a essência do grupo.

2.2 Facilitação: Cuidando de Limites e Ritmos

Foca na sustentabilidade humana. A dimensão da Facilitação cuida do **"como"**. Se houver um papel responsável por esta dimensão, ele irá garantir que as reuniões sejam produtivas e que o clima seja de segurança psicológica. Define foco temático, objetivos e agenda com o núcleo da comunidade, faz perguntas poderosas, gestão do tempo e síntese ao final. Mantém o equilíbrio entre autonomia, orientação, apoio e expectativa de contribuição. O papel desta dimensão é aquele que serve como ponto focal para a Interface IKI Brasil. É a dimensão que tem como objetivo monitorar sinais de sobrecarga e propor ajustes na cadência dos encontros para manter a sustentabilidade do grupo. **Sinais de alerta:** faltas sistemáticas, pessoas dizendo que "não têm tempo" ou sinais de burnout. **Prática sugerida:** propor pausas ou mudanças de cadência (ex: de semanal para quinzenal) quando o cansaço for visível.

2.3 Documentação: Cuidando da Memória

Esta dimensão de cuidado evita que o conhecimento se perca. Um papel energizando esta dimensão cuida da **memória viva**. Não se trata de atas burocráticas, mas de capturar aprendizados, histórias de impacto e decisões de forma acessível. A Documentação torna visível o valor gerado pela CoP para os membros e para a organização. **Sinais de alerta:** a documentação virou um fardo para uma só pessoa ou ninguém encontra as informações. **Prática sugerida:** síntese coletiva nos últimos 5 minutos de cada encontro.

2.4 Gerenciamento de Espaços: Cuidando do Tempo

Esta é a dimensão que zela pela infraestrutura e pela qualidade da presença. Cuida do **"onde"** e do "**quando**", seja no ambiente digital ou físico, este papel garante que o espaço convide à participação. Também fomenta encontros recreativos sem agenda, fundamentais para fortalecer os vínculos interpessoais além das tarefas de trabalho. **Sinais de alerta:** reuniões sempre apressadas ou canais assíncronos (Slack/WhatsApp) caóticos ou esvaziados. **Prática sugerida:** garantir momentos de "café sem pauta" para fortalecer vínculos pessoais.

2.5 Gestão de Produtos: Cuidando das Entregas

Esta dimensão está relacionada aos trabalhos operacionais, aos produtos que a comunidade decidiu criar. Havendo um ou mais papéis para energizar esta dimensão, estes possuem **autoridade de decisão no domínio operacional** (prazos e tarefas), mas atuam em constante diálogo com os outros papéis. Precisa haver um alinhamento com a dimensão do **Gerenciamento de Espaços** para combinar para que, por exemplo, horários de reuniões de produtos não se sobreponham com a agenda geral da CoP.

PARTE 3: SURFANDO NAS TENSÕES — DESAFIOS DO CAMINHO

3.1 Como usar esta seção

Mapeamos possíveis pedras no caminho desta jornada de um ano. Tensões não são problemas a serem eliminados, mas informações sobre o que precisa de atenção. Decidimos não prescrever soluções e sim, oferecer alternativas para inspiração. Use a tabela abaixo para identificar o que está acontecendo e consulte o **Anexo A** para descrições detalhadas e alternativas de ação.

3.2 Tabela-Resumo dos Desafios

Pilar	Desafio Comum	Papel Atento
Imaginação	CoP virou "mais uma coisa" / Confusão de propósitos	Integração
Identidade	Divisão entre núcleo e espectadores / Onboarding frágil	Facilitação
Relações	Falta de segurança psicológica / Desengajamento silencioso	Facilitação / Integração
Movimento	Documentação como fardo / Reuniões caóticas	Documentação / Espaços

Fonte: criação própria. Os pilares das comunidades é o conceito

Nota: Para detalhes sobre cada um dos 16 desafios mapeados, consulte o **Anexo A** ao final deste documento.

PARTE 4: RITUAIS E PRÁTICAS — INSPIRAÇÕES PARA CAMINHAR

4.1 Entendendo as 4 Fases da Jornada

Toda comunidade passa por ciclos naturais de amadurecimento. Reconhecer em qual fase vocês estão ajuda a ajustar as expectativas.

Forming (Semente): Fase de descoberta e entusiasmo inicial.

Storming (Tensões): Quando as diferenças aparecem e o ritmo pesa.

Norming (Acordos): Quando o grupo cria seu próprio jeito de funcionar.

Performing (Frutos): Quando a colaboração flui e os resultados aparecem.

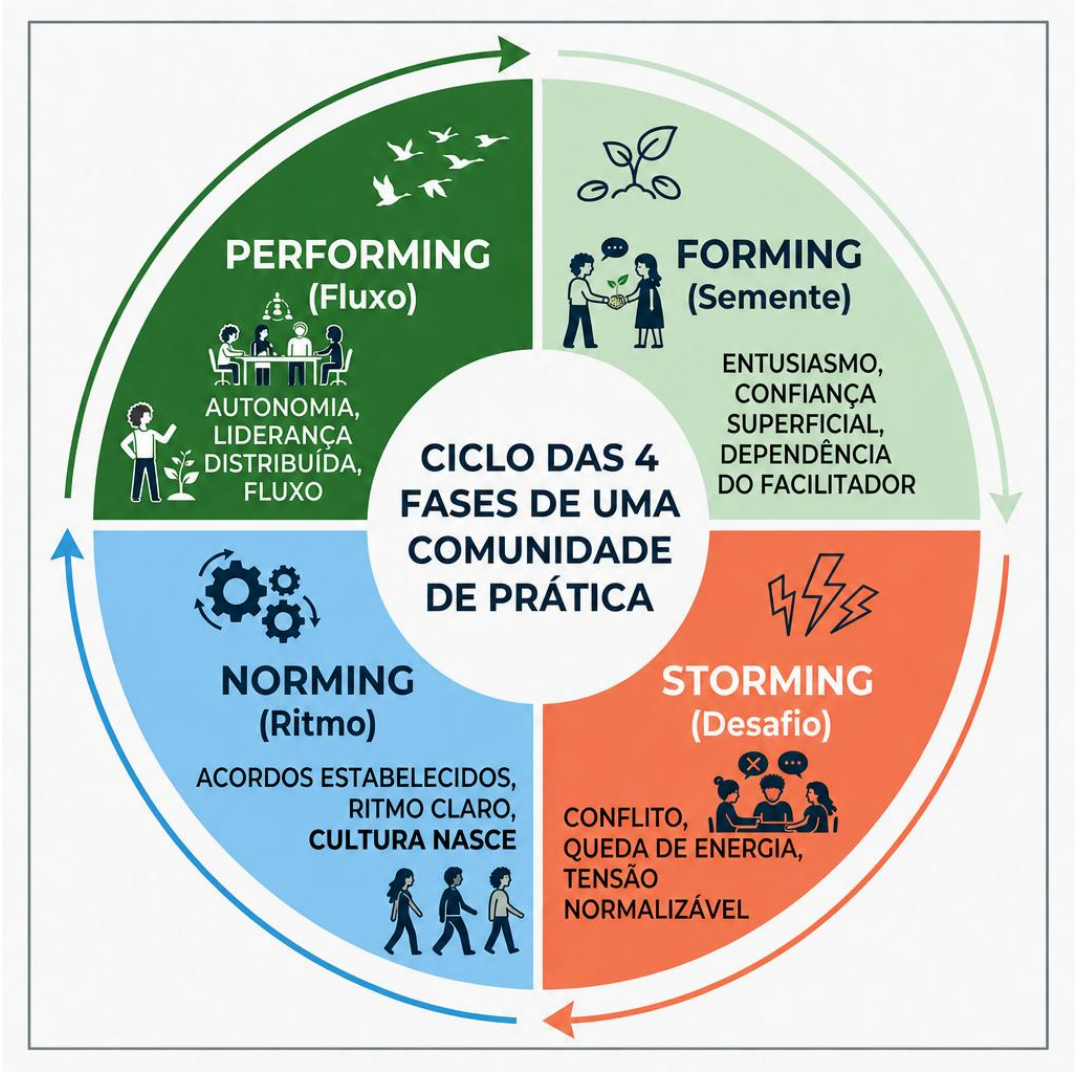

Diagrama 2: Ciclo das 4 Fases — Forming (semente), Storming (tensões), Norming (Acordos), Performing (frutos)[ii]

4.2 Jornada Temporal

A vida da CoP se desenrola em ciclos. O primeiro ano é de experimentação. Não tente resolver tudo no primeiro mês; foque em estabelecer confiança e laços que permitam que o trabalho colaborativo emerja.

4.3 Arquitetura de Experiências (1:4:6)

Para evitar a fadiga de reuniões ou de trabalhos assíncronos frequentes, pode-se optar por um equilíbrio entre diferentes tipos de encontro ao longo do ano. Uma das formas é a abordagem da Arquitetura de Experiências 1:4:6. Ela equilibra intensidade e frequência, garantindo que a comunidade permaneça viva sem exigir presença constante e exaustiva. E mais uma vez, aqui estamos sistematizando algumas práticas e opções de gestão de comunidades. A CoP tem autonomia e liberdade para propor o seu sistema de governança, encontros e tomadas de decisão.

Diagrama 3: Arquitetura 1:4:6

1 - Experiência Imersiva: Um encontro profundo por ano para conectar e celebrar.

4 –Encontros de Estação (rituais trimestrais): Revisões trimestrais de propósito, governança e dos caminhos trilhados.

6 - Ciclos de Prática (min-experiências): Blocos de trabalho focado e aprendizado contínuo (em um ano, alguma das experiências de rituais trimestrais ou a experiência imersiva vai coincidir com uma das mini-experiências).

4.4 Passagem de Bastão

A rotação de papéis é saudável. Recomendamos o uso de **duplas de transição**, onde quem sai acompanha quem entra por um curto período, garantindo que a memória não se perca.

PARTE 5: APOIO OPERACIONAL — SUGESTÕES PRÁTICAS

5.1 Marcos Temporais e Maturidade

Você pode considerar observar estes marcos como referências de saúde da sua CoP:

- **Mês 1:** Foco em clareza de papéis e criação de segurança psicológica.
- **Mês 3:** Momento comum de surgimento de tensões; *uma opção é* realizar a primeira revisão de propósito.
- **Mês 6:** Estabilização do ritmo; *é possível* avaliar se novos papéis (como Gestor de Produtos) são necessários.
- **Mês 12:** Ciclo de renovação; celebração dos aprendizados e decisão sobre a continuidade da CoP.

5.2 Sugestão de caminho operacional da CoP

Passo 1 – Definir objetivos e escopo (idealmente a ser concluído durante o Encontro IKI)

- Definir: propósito da CoP, temas prioritários, valor ou expectativa esperada para participantes e para a rede IKI no Brasil.
- Identificar indicadores básicos (ex.: regularidade de encontros, número de contribuições, produtos de conhecimento gerados).
- Alinhar com a coordenação da CoP o modo de trabalho e as expectativas. Isso também pode ser feito depois do Encontro IKI.

Passo 2 – Acordar o modelo de encontro e colaboração

- Frequência sugerida: por exemplo mensal ou bimestral; duração 60–90 min.
- Formato: plataforma virtual, com espaço de arquivos e notas compartilhadas.
- Regras de funcionamento: participação voluntária, foco prático, registro sucinto, decisões transparentes.

Passo 3 – Apresentar os 4 (ou 5) papéis (sugeridos) dentro da comunidade

- Escolher alguém com interesse no tema, disponibilidade e habilidades de facilitação leve.
- Confirmar tempo alocado (p. ex., 1–3 h/mês) e resultados esperados.

Passo 4 – Condução dos primeiros 3 encontros de uma CoP [aqui, é só um exemplo prático]

- Encontro 1: apresentar objetivos, mapear interesses e casos práticos; co-definir backlog de temas.
- Encontro 2: aprofundar 1–2 casos, documentar aprendizados e boas práticas.
- Encontro 3: revisar "o que funcionou", ajustar formato, confirmar próximos passos e responsáveis.

Passo 5 – Curadoria contínua e visibilidade

- Organizar materiais (templates, guias, estudos de caso) no canal/equipe.
- Tornar o trabalho visível: resumos curtos pós-encontro (máx. 10 linhas) e um quadro simples de pendências/contribuições, e tarefas caso concordadas no encontro.
- Convidar praticantes relevantes conforme os temas evoluem.

Passo 6 – Revisão trimestral com a coordenação da CoP

- Checar: valor percebido da Comunidade, participação, produtos gerados (p. ex., checklists, notas técnicas).
- Decidir ajustes: frequência, formato, papéis, ferramentas.
- Identificar necessidades de apoio adicional (facilitação, formação, conexões).

Possíveis resultados a serem explorados (alguns exemplos práticos)

- Agenda viva de temas priorizados.
- Repositório simples de boas práticas e lições aprendidas, produtos.
- Melhoria percebida na resolução de problemas do dia a dia.
  Conexões entre projetos/organizações implementadoras com um valor gerado para eles.

Possíveis Indicadores como pontos de atenção (mínimos)

- 3–6 encontros/semestre com quórum definido pela comunidade.
- 2 a 4 produtos que a comunidade considera úteis, distribuídos ao longo de todo o ano (p. ex., checklist, modelos, guias, nota técnica).
- Satisfação dos participantes (p. ex., pulso curto no final de cada ciclo)

Exemplos e modelos (opcional):

- Modelo de pauta (60–90 min) com blocos: abertura, caso 1, caso 2, discussão dos casos e síntese, próximos passos.
- Modelo de resumo pós-encontro (objetivo, principais insights, decisões, pendências/responsáveis, materiais).

5.2 Canais de Comunicação

Não existe um canal perfeito, mas sim o que funciona para o seu grupo. Seguem como exemplos algumas configurações:

- **Síncrono (Reuniões):** Reservado para decisões complexas, construção de vínculos e sessões de aprendizado profundo.
- **Assíncrono (Slack/WhatsApp/ReDUS):** Útil para avisos rápidos, compartilhamento de links e coordenação tática. *Uma sugestão é* evitar discussões polêmicas por texto. Mas temas que emergirem ali e que forem identificadas como centrais, viram pauta das reuniões.
- **Repositório (Notion/Drive/ReDUS):** Onde mora a "verdade" da CoP. Documentos finais, atas de decisão e produtos devem estar aqui de forma organizada.

INTEGRIDADE DO CUIDADO — PRINCÍPIO TRANSVERSAL

A integridade do cuidado significa que o sucesso de uma CoP não é medido apenas pelo que ela entrega, mas por **como as pessoas se sentem** ao final do processo. Se a entrega é excelente, mas o grupo está exausto e fragmentado, a governança falhou. Quando qualquer processo começar a virar um fardo, a CoP tem a permissão — e a responsabilidade — de pausar e redesenhá-lo. A comunidade é um organismo vivo que respira; respeitar seus pulmões é o que garante sua longevidade. Cuidar do outro cuida também da longevidade de iniciativas da rede IKI Brasil.

ANEXO A: DESAFIOS DO CAMINHO (DESCRIÇÃO EXPANDIDA)

1. CoP virou "mais uma coisa": Perda de entusiasmo. *Alternativa:* Fazer um "reset" de propósito. **Papel:** Integração

2. Confusão entre propósitos: Incerteza se é para aprender ou executar. *Alternativa:* Rotular reuniões como "Trabalho" ou "Aprendizado". **Papel:** Integração.

3. Divisão entre núcleo e espectadores: Poucos fazem tudo. *Alternativa:* Criar micro-tarefas rotativas. **Papel:** Facilitação.

4. Onboarding frágil: Novos membros se sentem perdidos. *Alternativa:* Designar um "padrinho" para o primeiro mês. **Papel:** Integração.

5. Falta de segurança psicológica: Medo de errar ou discordar. *Alternativa:* Praticar check-ins de vulnerabilidade. **Papel:** Facilitação.

6. Conflito evitado: Tensões "debaixo do tapete". *Alternativa:* Usar mediação 1:1 ou Comunicação Não-Violenta. **Papel:** Facilitação.

7. Desengajamento silencioso: Pessoas somem sem avisar. *Alternativa:* Conversas de escuta empática sem cobrança. **Papel:** Integração.

8. Silêncio nas reuniões: Falta de interação. *Alternativa:* Quebrar em pequenos grupos de discussão. **Papel:** Espaços.

9. Documentação como fardo: Ninguém quer registrar. *Alternativa:* Usar mapas mentais ou gravações de áudio curtas. **Papel:** Documentação.

10. Reuniões caóticas: Sem foco ou decisão. *Alternativa:* Definir objetivo da sessão nos primeiros 2 minutos. **Papel:** Facilitação.

11. Falta de encontros recreativos: Só se fala de trabalho. *Alternativa:* Agendar "café sem pauta". **Papel:** Espaços.

12. Dificuldade no assíncrono: Informação se perde. *Alternativa:* Criar um newsletter semanal simples. **Papel:** Espaços.

13. Sobrecarga de papéis: Uma pessoa faz tudo. *Alternativa:* Pausa estruturada para redistribuição. **Papel:** Facilitação.

14. Dificuldade em passar o bastão: Medo da CoP acabar. *Alternativa:* Criar um "manual vivo" do papel. **Papel:** Todos.

15. Perda de memória coletiva: Repetição de erros. *Alternativa:* Criar um índice simples de decisões passadas. **Papel:** Documentação.

16. Estagnação após o 6º mês: A novidade passou. *Alternativa:* Trazer um convidado externo para nova perspectiva. **Papel:** Integração.

ANEXO B: FASES DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA

Fase	Metáfora	Duração	Foco Principal
Germinação	Semente	0-1 mês	Clareza de propósito e conexão inicial
Inspiração	Brotando	1-3 meses	Criação de confiança e normas do grupo
Crescimento	Planta	3-6 meses	Estrutura clara e primeiros resultados
Floração	Flores	6-12 meses	Liderança distribuída e impacto externo
Polinização	Sementes	12+ meses	Evolução natural ou legado deixado

Fonte: Community of practice (CoP) - from own to shared knowledge. Documento produzido pela Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)[ii]. A tabela resume as fases de uma comunidade de prática no primeiro ano. O modelo desenvolvido pela SDC contempla ainda a fase: *Mission Accomplished* (Missão Cumprida / Sementes), que não foi incluída neste processo de pilotar uma comunidade de prática por 12 meses.

---

[i] Design de Conexões do Instituto Amuta é uma abordagem do Design aplicado às relações humanas. Ele Concebe 5 Pilares: imaginação, identidade, experiências, movimento e relações para uma construção intencional de relacionamentos. Partindo dos 5 pilares propostos, o Design de Conexões é utilizado para a construção, evolução ou nutrição de comunidades (Instituto Amuta, Inventário Amuta 2025, 2026. https://www.institutoamuta.com.br/).

[ii] Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). Community of Practice (CoP) – from own to shared knowledge. Material prático desenvolvido pela SDC com indicações para iniciar una CoP, as condições essenciais de uma CoP e sua estrutura básica.