



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO**  
**Centro de Ciências Humanas e Sociais – CCH**  
**Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia – PPGB**  
**Mestrado Profissional em Biblioteconomia – MPB**

**ELISETE DE SOUSA MELO**

**COMUNIDADES DE PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA**  
**REDE DE BIBLIOTECAS E CENTROS DE INFORMAÇÃO EM ARTES**  
**NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - REDARTE/RJ**

**Rio de Janeiro**

**2015**

**ELISETE DE SOUSA MELO**

**COMUNIDADES DE PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA  
REDE DE BIBLIOTECAS E CENTROS DE INFORMAÇÃO EM ARTES  
NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - REDARTE/RJ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro requisito parcial para a qualificação no Curso de Mestrado Profissional em Biblioteconomia.

Linha de Pesquisa: Organização e Representação do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Mariza Costa Almeida

**Rio de Janeiro**

**2015**

## Ficha bibliográfica

M528 Melo, Elisete de Sousa

Comunidades de prática: um estudo de caso na Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estrado do Rio de Janeiro – REDARTE/RJ. - Rio de Janeiro, 2015.

128 f. : il. – Referências: f. .xx – xx.

Orientador: Profa. Dra. Mariza Costa Almeida

Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

1. Comunidades de prática. 2. REDARTE/RJ. 3. Gestão do conhecimento. 4. Difusão de inovação. I. Almeida, Mariza Costa.

CDD 658.4


Elisete de Sousa Melo

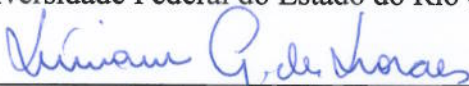
**COMUNIDADES DE PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA REDE DE  
BIBLIOTECAS E CENTROS DE INFORMAÇÃO EM ARTES NO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO - REDARTE/RJ**

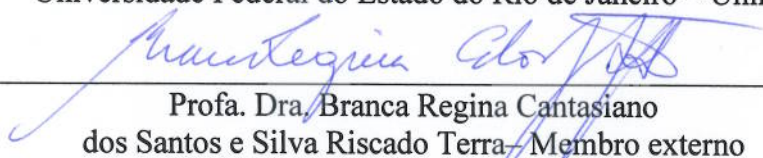
Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em  
Biblioteconomia do Programa de Pós-Graduação em  
Biblioteconomia, da Federal do Estado do Rio de  
Janeiro, como requisito para obtenção do título de  
Mestre em Biblioteconomia.

Aprovada em: 29/04/2015.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Mariza Costa Almeida (Orientadora) – Membro interno  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – Unirio

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Miriam Gontijo Moraes – Membro interno  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – Unirio

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Branca Regina Cantasiano  
dos Santos e Silva Riscado Terra – Membro externo  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela força para seguir em frente e por mais esta conquista.

Agradeço a minha supermãe e meus irmãos por acreditarem na minha vitória.

À Helena Ferrez discorrer sobre a criação da REDARTE/RJ.

Aos colegas da REDARTE/RJ em especial a Claudia Aragon, Mary Komatsu Shinkado, Alpina Gonzaga Martins Rosa, Eliane Vieira da Silva e Isabel Ariño Grau que acolheram a minha proposta de estudo e compartilharam informações e experiências.

As todas as minhas amigas em especial a Elizabet de Carvalho e profa. Dra. Sueli Angélica do Amaral pelo incentivo e suporte.

A minha orientadora, profa. Dra. Mariza Costa Almeida, pelas preciosas sugestões e momentos de compartilhamento de conhecimento.

Aos membros da banca examinadora de qualificação e de defesa, profa. Dra. Branca Regina Cantasiano dos Santos e Silva Riscado Terra e Prof. Dra. Miriam Gontijo Moraes pelas valiosas indicações.

Aos amigos e colegas de jornada.

Obrigada!

## RESUMO

A presente pesquisa busca investigar e identificar quais características da Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro - REDARTE/RJ se assemelham às características de comunidades de prática (CoP) e, caso positivo, verificar se as características identificadas podem contribuir para a maior integração das ações desenvolvidas pelos profissionais de informação em Arte e as instituições integrantes da rede. Utilizam-se como critério as principais características de comunidades de prática: o domínio, a comunidade e a prática, bem como os indicadores de comunidade para analisar o funcionamento, as interações, o processo de troca e compartilhamento de experiências e conhecimento entre os profissionais de informação em Arte integrantes da REDARTE/RJ. Apresenta o quadro de evolução da rede à luz da teoria da difusão de inovação, considerando-se a REDARTE/RJ uma inovação organizacional. A abordagem adotada foi o estudo de caso por meio de pesquisa qualitativa. Comprova-se que a REDARTE/RJ pode ser considerada uma comunidade de prática e tomar para si determinadas práticas adotadas na dinâmica de comunidade de prática para potencializar as atividades e as ações de seus integrantes.

Palavras-chave: Comunidades de prática. Gestão do conhecimento. Difusão de inovação. Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro. REDARTE/RJ. Gestão da Informação. Inovação organizacional.

## ABSTRACT

This research aims to investigate and identify which network characteristics of Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro – REDARTE/RJ resemble the characteristics of communities of practice (CoP) and, if so, verify that the identified characteristics can contribute to greater integration of actions developed by information professionals in Art and the members of the network institutions. It is used as a criterion the main characteristics of communities of practice: the domain, the community and the practice and the community indicators to analyze the operation, the interactions, the process of exchange and sharing of experiences and knowledge among the professionals information in Art members of REDARTE/RJ. Displays the network evolution framework in the light of the theory of diffusion of innovation, considering the REDARTE / RJ organizational innovation. The approach adopted was the case study through qualitative research. It proves that the REDARTE / RJ can be considered a community of practice and take each other for certain practices in the dynamics of a community of practice to strengthen the activities and actions of its members.

Keywords: Communities of practice. Knowledge management. Diffusion of innovation. Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro. REDARTE/RJ. Information management. Organizational Innovation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distinção entre os conceitos de comunidade de prática, grupo de trabalho formal de trabalho, equipe de projeto, rede informal e comunidade de interesse.....	30
Quadro 2 - Valor de uma comunidade de prática a curto e a longo prazo .....	31
Quadro 3 - Indicadores de Comunidades de Prática.....	34
Quadro 4 - 10 fatores críticos de sucesso de comunidades de prática.....	37
Quadro 5 - Autores que tratam de fatores críticos de sucesso de comunidades de prática .....	38
Quadro 6 - Categorias de adotantes de inovação.....	41
Quadro 7 - Caracterização das instituições da primeira reunião dos membros da REDARTE/RJ .....	51
Quadro 8 - Bibliotecas e Centros de Informações em integrantes da REDARTE/RJ (julho/2014).....	55
Quadro 9 - Diretoria da REDARTE/RJ de 1995 a 2014 .....	56
Quadro 10 - Indicadores x características x Fatores de sucesso de CoP .....	59
Quadro 11 - Perfil do profissional da informação na REDARTE/RJ .....	59
Quadro 12 - Obstáculos para novos produtos e serviços.....	76
Quadro 13 - Comentários dos membros respondentes .....	97



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do conhecimento.....	28
Figura 2 - Etapas de desenvolvimento de uma comunidade de prática.....	35
Figura 3 - A formação da rede na primeira reunião (dezembro 1995).....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Processo de difusão de inovação.....	41
Gráfico 2 - Curva de difusão em “S” da REDARTE/RJ 1995 a 2014 .....	48
Gráfico 3 - Acredito REDARTE/RJ criou uma imagem/marca na área de Informação .....	60
Gráfico 4 - Considero o Estatuto da REDARTE/RJ é norteador dos padrões da Rede .....	61
Gráfico 5 - A REDARTE/RJ procura parceria com outros órgãos de atuação de profissionais de informação .....	62
Gráfico 6 - Possuir um planejamento estratégico para o direcionamento a médio/longo prazo .....	63
Gráfico 7 - Sinto-me comprometido com a REDARTE/RJ .....	65
Gráfico 8 - Percebo que o compromisso, colaboração e o compartilhamento é uma regra implícita nas ações da REDARTE/RJ .....	66
Gráfico 9 - Posso contar com o apoio de minha instituição e meus superiores para participar da rede.....	66
Gráfico 10 - Existe reconhecimento por parte dos meus superiores da importância de minha participação na REDARTE/RJ .....	67
Gráfico 11 - Acredito que a REDARTE contribui para abrir mais espaços de atuação para os profissionais de informação em Arte.....	68
Gráfico 12 - Participar da REDARTE/RJ dá maior visibilidade para minha vida profissional.....	69
Gráfico 13 - As tomadas de decisões na REDARTE/RJ são pautadas em definições dos membros da rede.....	70
Gráfico 14 - Sou incentivada a compartilhar com os membros da rede as falhas/ as ações e atitudes incorretas .....	71
Gráfico 15 - Os membros da REDARTE/RJ conhecem e reconhecem o seu papel .....	71
Gráfico 16 - Existe entre os membros da REDARTE/RJ um clima de confiança e credibilidade na informação gerada e compartilhada .....	72
Gráfico 17 - A divulgação/disseminação da informação em Arte na REDARTE/RJ possibilita manter-me atualizado .....	73
Gráfico 18 - Acredito que a REDARTE/RJ poderia ampliar sua atuação na área de Informação (produtos e serviços) .....	74

Gráfico 19 - Observo que todos os membros são comprometidos e orgulhosos de participar e representar a REDARTE/RJ .....	74
Gráfico 20 - Sinto que alguns membros criam obstáculos quanto às propostas de inovação em serviços e produtos .....	75
Gráfico 21 - Posso compartilhar minhas dúvidas e incertezas que acharei orientação na Rede para melhor conduzir a situação .....	77
Gráfico 22 - Se cometo uma falha com meu usuário, posso comentar nas reuniões da REDARTE/RJ .....	78
Gráfico 23 - Participar da REDARTE/RJ me dá orgulho e maior comprometimento com a rede .....	78
Gráfico 24 - Sinto-me como parte responsável pelos resultados da REDARTE/RJ .....	79
Gráfico 25 - O Seminário de Informação em Arte promovido pela REDARTE/RJ poderia ser anual ao invés de Bianaual .....	80
Gráfico 26 - A participação na REDARTE/RJ facilitar o processo empréstimo de documentos para meus usuários .....	81
Gráfico 27 - As reuniões mensais e a troca de mensagens (e-mail) são suficientes para a troca e compartilhamento de informações e soluções de problemas.....	82
Gráfico 28 - A REDARTE/RJ possibilita o compartilhamento do processamento técnico entre as instituições membros.....	82
Gráfico 29 - A REDARTE/RJ incentiva os membros participantes da rede a oferecer treinamento aos seus usuários.....	83
Gráfico 30 - É possível aos membros da REDARTE/RJ ter acesso ao acervo das instituições membros .....	84
Gráfico 31 - Os resultados positivos são disseminados de forma que possam ser reproduzidos pelos membros em ocasião oportuna.....	85
Gráfico 32 - A REDARTE/RJ contribui para melhoria do meu trabalho no dia-a-dia .....	86
Gráfico 33 - Recorro aos catálogos das instituições membros da REDARTE/RJ para suprir a necessidade do catálogo da minha instituição .....	87
Gráfico 34 - Oriento meus usuários a utilizarem os recursos da REDARTE/RJ .....	87
Gráfico 35 - Indico e recorro aos produtos (Biblioteca Digital, Guia de Fornecedores, Guia de Bibliotecas em Arte) da REDARTE/RJ para atender meus usuários.....	88
Gráfico 36 - Sinto-me como parte responsável pelos resultados da REDARTE/RJ .....	89

Gráfico 37 - As informações disponibilizadas no site da REDARTE/RJ são sempre atualizadas .....	90
Gráfico 38 - Acesso ao catálogo das instituições membros da REDARTE/RJ pelo site da rede .....	91
Gráfico 39 - A REDARTE disponibiliza um espaço para armazenar os relatos de experiências bem sucedidas e as ações que requerem melhorias no seu procedimento.....	91
Gráfico 40 - Acredito que o site da REDARTE/RJ atende as minhas necessidades informacionais .....	92
Gráfico 41 - O site da REDARTE/RJ atende as necessidades informacionais dos usuários de minha instituição .....	93
Gráfico 42 - Necessito de outros instrumentos para atender às necessidades informacionais de meus usuários .....	94
Gráfico 43 - A REDARTE/RJ mantém toda sua documentação em formato digital .....	95
Gráfico 44 - Utilizo com frequência os instrumentos informacionais disponibilizados pela REDARTE/RJ na Internet .....	96
Gráfico 45 - Os canais de comunicação da REDARTE/RJ disponíveis na Internet que mais utilizo .....	96

## LISTA DE SIGLAS

APQC	American Productivity & Quality Center
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BIREME	Biblioteca Regional de Medicina
BRAPCI	Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
BSLA	Building Strong Library Associations
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCJF	Centro Cultural da Justiça Federal
CLADEA	Concejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
CoP	Comunidades de Prática
COPPE	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia
ENANCIB	Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
FEBAB	Federação Brasileira de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNARTE	Fundação Nacional de Arte
GC	Gestão do Conhecimento
GT	Grupo de Trabalho
IBBD	Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
KM	Knowledge Management
LISA	Library and Information on Science Abstracts
MBKM	Master on Business and Knowledge Management
OPAS/OMS	Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde
REDARTE/RJ	Rede de Bibliotecas e Centro de Informação em Arte do Estado do Rio de Janeiro
REM	Rede de Educadores de Museus
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	JUSTIFICATIVAS E OBJETIVOS .....	19
<b>2</b>	<b>PERSPECTIVAS TEÓRICAS .....</b>	<b>21</b>
2.1	COMUNIDADES DE PRÁTICA .....	21
2.1.1	Contextualização de comunidades de práticas na Gestão do Conhecimento .....	21
2.1.2	Comunidade de prática: evolução do conceito .....	26
2.1.3	Características de Comunidades de Práticas.....	32
2.1.4	Crítérios e fatores de identificação das características de comunidade de prática .....	33
2.1.5	Etapas de desenvolvimento de uma comunidade de prática.....	35
2.1.6	Fatores de sucesso de comunidades de prática .....	36
2.2	DIFUSÃO DE INOVAÇÃO .....	39
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>43</b>
3.1	COLETA E TRATAMENTOS DE DADOS .....	43
<b>4</b>	<b>A REDE DE BIBLIOTECAS E CENTROS DE INFORMAÇÃO EM ARTE – REDARTE/RJ: ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>47</b>
4.1	A inovação – criação da REDARTE/RJ .....	49
4.2	Difusão.....	52
4.3	Expansão.....	53
4.4	Usuário, Produtos e Serviços .....	56
<b>5</b>	<b>AS CARACTERÍSTICAS DA REDARTE/RJ E AS CARACTERÍSTICAS DE COMUNIDADES DE PRÁTICA – ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>102</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>115</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>125</b>

## 1 INTRODUÇÃO

**“A arte é um dos meios que une os  
homens”. Leon Tolstoi**

Compartilhar conhecimento entre pares é uma prática antiga tanto entre grupos formais como informais. De um modo geral, as pessoas têm necessidade de se comunicar. Cada vez mais, os profissionais estão se estruturando em grupos com a finalidade de compartilhar, colaborar e cooperar uns com os outros de forma a atender suas necessidades de conhecimento.

Embora com objetivos similares, a equipe de trabalho, as redes, as comunidades de interesse e as comunidades de prática qualquer que seja o rótulo adotado contêm diferenças em seus objetivos. Todas geram e trocam conhecimento.

Para Wenger, McDermott e Snyder (2002) a equipe de trabalho formal visa desenvolver um produto/serviço; enquanto que a rede informal tem por finalidade colher e transmitir informações entre indivíduos e/ou organizações. A comunidade de interesse refere-se ao grupo de pessoas que se reúnem para debater assuntos de interesse comum; e, as comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham um interesse ou “paixão” por determinado assunto que pretendem desenvolver competências de seus participantes de forma a fazer e aprender fazê-lo de um modo melhor, assim geram e trocam conhecimento.

Comunidades de prática propõem a interação e a integração entre seus participantes, estimulando a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento gerado por seus membros (WENGER, 1998).

Na literatura sobre comunidades de práticas encontram-se diversas siglas para o termo, tais como CoP, CdP, CP entre outras para esse estudo/trabalho será adotada a abreviatura CoP cunhada por Etienne Wenger (2002).

O interesse pelo tema de comunidades de prática ocorreu desde minha atuação em 2003 na área corporativa de Gestão do Conhecimento de uma empresa da indústria de Petróleo e Gás do Estado do Rio de Janeiro. Em 2004 cursei a especialização na Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial - MBKM - *Master on Business and Knowledge Management* oferecido pelo Centro de Referência e Inteligência Empresarial da COPPE/UFRJ (Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia/Universidade Federal do Rio de Janeiro). Na empresa tive a oportunidade de frequentar seminários e palestras com estudiosos nacionais e internacionais da área de gestão

do conhecimento, comunidades de prática, *storytelling*, memória organizacional entre outros. No decorrer dos anos, nas minhas atividades profissionais nesta empresa, contribui na implantação e manutenção de diversas comunidades de práticas da área de Engenharia de Produção e de Petróleo.

No período de 1994 a 1996 estagiei na Fundação Nacional de Arte (FUNARTE) no Departamento de Documentação, sob a coordenação de Helena Dodd Ferrez, Mestre em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de Informações em Ciência e Tecnologia (IBICT), na elaboração de resumos de peças teatrais, colaborando no que viria a ser o guia de tratamento de peças teatrais da instituição. Neste período, me interessei pelas reuniões do grupo de profissionais de Informação em Arte, que mais tarde viria a constituir na Rede de Bibliotecas e Centro de Informação em Arte do Estado do Rio de Janeiro (REDARTE/RJ).

A partir desta primeira aproximação e acompanhamento posterior surgiu o tema da presente pesquisa, cujo título é “Comunidades de prática: um estudo de caso na Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Artes no Estado do Rio de Janeiro - REDARTE/RJ” que está inserida na linha de pesquisa Organização e Representação do Conhecimento do Mestrado Profissional em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

Ao relacionar as experiências com comunidades de prática no contexto da gestão do conhecimento e a trajetória da REDARTE/RJ surge a problemática que norteia a presente pesquisa - a REDARTE/RJ pode ser caracterizada como uma comunidade de prática?

Para desenvolver esta pesquisa o referencial teórico utilizado abrange os conceitos fundamentais relativos às comunidades de prática encontrados em vários trabalhos de autores como Etienne Wenger (1998, 2000, 2001, 2006, 2010), Richard McDermott (2001) e Etienne Wenger, Richard McDermott e William Snyder (2002). Para contextualizar comunidades de prática na área de gestão do conhecimento, recorre-se aos conceitos de especialistas tais como Nonaka e Takeuchi (1997), Michael Koenig (2012), Charles T. Townley (2001), Claudio C. Terra (2005, 2007), T. D. Wilson (2002), Choo, Chun Wein, (2003), Yogest Malhotra (2005), entre outros.

De forma a analisar a surgimento e expansão da REDARTE/RJ utiliza-se a análise de difusão de inovação elaborada por Everett Rogers (1983, 1995, 2003).

A partir do final do Século XX e início deste século, verifica-se na literatura uma crescente preocupação das empresas em buscar o conhecimento dos indivíduos interna e externamente às organizações. Observa-se uma consciência de que o compartilhamento de conhecimento leva à criação de um novo conhecimento que possibilita a inovação contínua de



bens e/ou serviços, que podem gerar vantagens competitivas no mercado em que a empresa atua, conforme explicam Nonaka e Takeuchi (1997, p.5).

Nas empresas o gerenciamento do conhecimento, segundo Choo (2003, p. 220) se dá quando

a organização gera novos conhecimentos que ampliam suas capacidades por meio da partilha e conversão do conhecimento tácito de seus membros. Para isso, as pessoas empenham-se num diálogo direto e trabalham em grupo para refletir coletivamente sobre os problemas e encontrar uma solução para eles.

A administração da aprendizagem requer “ambiente social e cultura favorável” de tal forma que a geração do conhecimento esteja inserida no processo da empresa. Desse modo, para o autor “a partilha de informações é uma condição necessária da construção do conhecimento”. (CHOO, 2003, p. 243-244).

Na mesma linha, Wenger (1998, p.3-4) afirma que a construção do conhecimento se dá a partir da aprendizagem, afirmando ainda que existem muitos tipos de teorias de aprendizagem, com ênfase em diferentes aspectos e propostas.

A teoria da aprendizagem social para Wenger (1998, p. 4) é considerada como um somatório de regras e recomendações necessário para o entendimento que possibilita a aprendizagem. Na medida em que esta ocorre como uma participação social este autor estabelece quatro premissas: somos seres sociais; conhecimento é uma questão de competência; cumplicidade – participar ativamente; e, significado – capacidade de experimentar/produzir.

Ainda segundo este autor, a teoria social da aprendizagem deve, portanto, integrar os componentes necessários para caracterizar a participação social como um processo de aprendizagem e de conhecimento, sendo os seus componentes: o significado, a prática, as comunidades, e a identidade.

Nesse sentido Wenger (1998) sustenta que comunidades de prática integram os componentes definidos como característicos da participação social.

Empresas que tem interesse na disseminação do conhecimento adotam comunidades de práticas como instrumento para implantar a Gestão do Conhecimento.

De acordo com a literatura consultada, pode-se asseverar que ainda não há consenso para definir Gestão do Conhecimento. Entende-se que o processo de Gestão do Conhecimento visa identificar, gerar, captar, registrar, disseminar, compartilhar o conhecimento tácito das

empresas/organizações/instituições e colaborar com a cultura/memória organizacional. (IFLA *Knowledge Management Section*)<sup>1</sup>.

Em pesquisa sobre Gestão do Conhecimento no site de Terra (2007, p.57) verifica-se que para este autor a Gestão do Conhecimento utiliza ferramentas/instrumentos e práticas gerenciais, de forma a incentivar o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiência entre as pessoas de uma organização. E, que nas comunidades de prática, a ênfase está no compartilhamento de conhecimento, informações e experiências.

Assim, comunidades de prática seriam descritas como uma das práticas de Gestão do Conhecimento onde um grupo de pessoas de uma mesma área de conhecimento compartilham uma preocupação, uma ideia, as melhores práticas e que interagem regularmente para aprender a desempenhar melhor sua função (WENGER, 2000).

No Brasil, muitos profissionais compartilham e cooperam em grupos institucionalizados ou informais há décadas. Entre as iniciativas formais, destacam-se: na área de Ciência e Tecnologia, o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência (IBICT) - e Tecnologia nasceu a partir do antigo Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação (IBBD), criado em 1954; na área de Saúde, a Biblioteca Regional de Medicina (BIREME), fundada em 1967, hoje, Centro Especializado da Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde (OPAS/OMS) para a cooperação técnica em informação e comunicação científica em saúde na Região das Américas, entre outros.

A Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Artes no Estado do Rio de Janeiro - REDARTE/RJ foi idealizada por Solange Zuñiga, em 1995, então Diretora do Departamento de Pesquisa e Documentação da Fundação Nacional de Artes (FUNARTE), e que convida Helena Dodd Ferrez, Coordenadora do mesmo departamento para assumir a coordenação do grupo em formação. Ambas tinham uma preocupação – o estado de carência de documentação informacional com as quais os bibliotecários e profissionais de informação em Arte e Cultura conviviam em suas instituições, frente à necessidade de atender os seus usuários (pesquisadores, estudantes e interessados na área).

Dessa forma, sob a liderança dessas duas profissionais referidas, onze profissionais de informação que neste período atuavam em bibliotecas e centros de informações em Arte e Cultura, se reuniram informalmente, em dezembro de 1995<sup>2</sup>, nas instalações da FUNARTE, inicialmente com os objetivos de trocar experiências e aumentar o acesso à informação nesta

---

<sup>1</sup> INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. Knowledge Management section. **What is Knowledge Management?** Disponível em: <<http://iflkm.wikispaces.com/What+is+Knowledge+Management%3F>>. Acesso em: 28 Jul. 2014

<sup>2</sup> Conforme a Primeira ata datada de 8 de dezembro de 1995.

área. Na sua maioria, estes profissionais eram vinculados a instituições públicas e privadas carentes de fontes de informação e de recursos humanos, porém atentos às necessidades informacionais (tratamento, recuperação e disseminação) visando melhorar o atendimento aos seus usuários.

A evolução dos trabalhos em conjunto, a troca, a cooperação, e o compartilhamento de experiências, informação e conhecimento gera um grupo coeso e bem sucedido. Seus integrantes após longos estudos e negociações conseguem em 2006<sup>3</sup> institucionalizar a rede informal numa associação civil de natureza cultural, embora desde a segunda reunião tenha sido intitulada de Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte<sup>4</sup>.

## 1.1 JUSTIFICATIVAS E OBJETIVOS

Ao analisar a história da REDARTE/RJ em relação aos estudos sobre comunidades de prática surgem os questionamentos que levam a presente pesquisa: A REDARTE/RJ pode ser caracterizada como uma comunidade de prática? Quais são as características de comunidades de práticas que estão presentes na REDARTE/RJ? Como ocorreu a difusão da REDARTE/RJ entre as bibliotecas de Arte do RJ? Quais são as particularidades/dimensões de comunidades de práticas podem contribuir para com a REDARTE/RJ?

Essa pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar/investigar quais características da Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro (REDARTE/RJ) se assemelham às de comunidades de prática (CoP) e, caso positivo, verificar se as características identificadas podem contribuir para a maior integração das ações desenvolvidas pelos profissionais de informação em Arte e suas instituições.

Os objetivos específicos propostos são:

- Analisar comunidades de práticas como instrumento de Gestão do Conhecimento;
- Avaliar se a REDARTE/RJ pode ser considerada uma comunidade de prática.
- Especificar os fatores de sucesso de comunidades de prática e compará-los com as características da REDARTE/RJ.
- Apresentar como ocorre a difusão da REDARTE/RJ entre as Bibliotecas de Arte do Estado do Rio de Janeiro;

---

<sup>3</sup> Conforme linha do tempo no site REDARTE/RJ - <http://redarterj.com/linha-do-tempo/>

<sup>4</sup> De acordo com a segunda ata datada de 9 de janeiro de 1996.

Dessa forma a presente pesquisa está organizada em seis seções. Sendo a seção introdutória, onde procura-se compor um panorama sobre comunidades de prática e apresenta a justificação e objetivos da pesquisa.

A segunda seção trata os aspectos teóricos que fundamentam a pesquisa, abordando comunidades de práticas no contexto de Gestão do Conhecimento, aponta suas principais características e fatores de sucessos à luz dos principais autores da temática em estudo, bem como os aspectos principais de difusão de inovação.

A seção três apresenta os aspectos metodológicos da proposta.

A seção quatro traça uma visão geral sobre a Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro – REDARTE/RJ, procurando alinhar a trajetória da rede com a sua difusão ao longo de seus quase vinte anos.

A seção exibe resultados da pesquisa realizada, onde são analisadas e comparadas as características da REDARTE/RJ e as características de comunidades de práticas de forma a evidenciar as atividades de CoP que podem potencializar as atividades da rede.

Dessa forma, o resultado é que a pesquisa cumpre o objetivo proposto, pois constata-se que a REDARTE/RJ pode ser caracterizada como uma comunidade de prática.

## 2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Nesta seção são apresentados os seguintes conceitos teóricos utilizados para o desenvolvimento da análise realizada: conceituação de comunidades de prática, sua inserção na Gestão do Conhecimento, principais características e os fatores de sucesso de CoP; e identificar como ocorre a difusão da REDARTE/RJ entre as Bibliotecas de Arte do Estado do Rio de Janeiro de forma a estudar a evolução da rede.

### 2.1 COMUNIDADES DE PRÁTICA

#### 2.1.1 Contextualização de comunidades de práticas na Gestão do Conhecimento

Para discorrer sobre comunidades de práticas, deve-se antes situá-la como uma prática de Gestão do Conhecimento. Assim, surge uma pergunta: como definir Gestão do Conhecimento?

Observa-se que os autores selecionados para este estudo consideram que Gestão do Conhecimento (GC) é uma atividade antiga, assim sendo, todos fazem gestão do conhecimento, mas em termos de prática esta área do conhecimento surge/desponha nos anos 1990 juntamente com as tecnologias que pretendem auxiliar no controle e organização da informação em ambientes organizacionais.

Quanto à definição de GC, ainda não há consenso entre os autores e especialistas que tratam do assunto, pois a definição depende do contexto, da metodologia e da abordagem.

“*What is Knowledge Management (KM)?*” pergunta Michael Koenig (2012) no portal KMWORLD, conhecido dos estudiosos no tema. O referido autor apresenta algumas tentativas de definições do termo, sendo a primeira uma abordagem simplificada de Gestão do Conhecimento dizendo que é uma forma holística de organizar a informação e o conhecimento.

KM é um conceito e um termo que surgiu cerca de duas décadas atrás, mais ou menos em 1990. Basicamente pode-se dizer que significa organizar a informação e o conhecimento de uma organização de forma integral, mas que soa um pouco claro, e, surpreendentemente, mesmo que pareça fora do contexto, não é o quadro completo. (KOENIG, 2012, tradução nossa).

Koenig (2012) aponta duas outras definições muito conhecidas e utilizadas no mundo corporativo que tratam a Gestão do Conhecimento como um processo. O autor descreve a definição de um dos pioneiros de Gestão do Conhecimento, Davenport (1994) "*Knowledge management is the process of capturing, distributing, and effectively using knowledge.*".

Segundo o Koenig (2012) a definição de Gestão do Conhecimento mais citada é a criada pelo Gartner Group, que afirma que a gestão conhecimento é uma abordagem integrada para identificar, capturar, avaliar, recuperar e compartilhar todos os ativos de informação de uma empresa. Os ativos de uma empresa incluem banco de dados, documentos, planilhas, políticas, procedimentos, a expertise e a experiência de seus trabalhadores.

A Gestão do Conhecimento é uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, avaliar, recuperar e compartilhar todos os ativos de informação de uma empresa. Esses ativos podem incluir bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos e conhecimentos previamente capturado e experiência em trabalhadores individuais. (GARTNER GROUP apud DUHON, 1998, tradução nossa).

Em 2003, a equipe do Gartner Group ampliou o conceito de gestão do conhecimento incorporando o ativo/capital intelectual das organizações. A definição passa a ter a seguinte redação:

GC formaliza a gestão de ativos intelectuais de um empreendimento. As empresas olham para o gerenciamento de seus ativos intelectuais por causa de capital embutido neles. Este capital incorporado não é financeiro; ao contrário, é o capital humano, organizacional e de relacionamento. Estas formas de capital são muitas vezes escondidas, não são muito alavancadas e são difíceis de valorar. No entanto, eles são claramente disponíveis para investir. (GARTNER GROUP, 2003, tradução nossa).

No Brasil, um dos precursores da Gestão do Conhecimento, Jayme Teixeira Filho (2002) definiu GC como uma forma da empresa encontrar pontos do conhecimento que possam trazer vantagem competitiva.

pode ser vista como o processo amplo de criação, uso e disseminação do conhecimento na empresa. A Gestão do Conhecimento se traduz numa série de práticas facilitadoras do compartilhamento do conhecimento na empresa, tanto sobre seus processos internos, quanto sobre seus clientes e seu ambiente competitivo. (TEIXEIRA FILHO, 2002)

David Gurteen (2002), consultor independente de Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) em sua página na Internet disponibiliza duas definições simplificadas de GC "*The collection of processes that govern the creation, dissemination, and*

*leveraging of knowledge to fulfil organisational objectives.*" Na outra definição o autor defende que Gestão do Conhecimento é um sistema de negócio/ empresarial:

Gestão do Conhecimento é uma filosofia de negócios. É um conjunto emergente de princípios, processos, estruturas organizacionais, e aplicações de tecnologia que ajudam as pessoas a compartilhar e alavancar seus conhecimentos para atender seus objetivos de negócios. (GURTEEN, 2002, tradução nossa).

Observa-se que em ambas as definições Gurteen (2002) destaca a importância do compartilhamento de conhecimento.

Já Malhotra (2005) explica que Gestão do Conhecimento é uma nova disciplina que está preocupada com a mudança organizacional buscando a sinergia no processamento de dados, informação e conhecimento com a combinação de tecnologia e a capacidade de inovação do ser humano:

A Gestão do Conhecimento refere-se às questões críticas da adaptação, sobrevivência e competência organizacional contra a mudança ambiental radical descontínua. Essencialmente ela encarna processos organizacionais que buscam combinação sinérgica de dados e capacidade de processamento de informações das tecnologias da informação e da capacidade criativa e inovadora de seres humanos. (MALHOTRA, 2005, tradução nossa).

Estudioso da área do conhecimento do *Knowledge Research Institute*, com sua atenção voltada para o capital intelectual das organizações, como Karl Wiig (2004) define Gestão do Conhecimento como uma atividade de monitoramento:

Gestão do Conhecimento é a construção sistemática, explícita e deliberada, renovação e aplicação do conhecimento para maximizar a eficácia e retorno sobre os seus conhecimentos e bens de capital intelectual relacionados com o conhecimento de uma empresa. O campo abrange análise deliberada e sistemática, síntese, avaliação e implementação de mudanças relacionadas com o conhecimento para atingir um conjunto de objetivos e para monitorar atividades de GC que são realizadas de forma adequada e cumprir os seus objetivos. (WIIG, 2004, p. 338, tradução nossa).

O Wiig (2004, p. 338) descreve que a área de GC é grande, complexa, está em constante desenvolvimento e possui muitas facetas. Para Wiig (2004) GC inclui práticas de gestão e operacionais, filosofias, tecnologias, estratégias e características comportamentais humanos só para mencionar algumas das áreas que estão envolvidos.

Conclui-se que para Wiig (2004) a gestão do conhecimento é um campo multidisciplinar.

Especialistas e pesquisadores da área de Ciência da Informação e Biblioteconomia contribuem com definições para gestão do conhecimento e compreendem-na como uma área multidisciplinar.

Charles Townley (2001), Professor of Education Management and Development at New Mexico State University no artigo Gestão do Conhecimento e bibliotecas universitária descreve:

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como o conjunto de processos que criam e compartilham conhecimento em toda a organização para otimizar o uso de julgamento na consecução da missão e objetivos. É uma disciplina emergente desenvolvida nos interstícios da psicologia organizacional, biblioteconomia e ciência da informação, economia e ciência da computação. Trata-se de capturar o conhecimento relacionado com a meta de uma organização, bem como o conhecimento de seus produtos, clientes, concorrência e processos, e, em seguida, compartilhar esse conhecimento com as pessoas apropriadas em toda a organização. (TOWNLEY, 2001. p.45, tradução nossa)

No mesmo artigo Townley (2001) afirma que a Gestão do Conhecimento visa a dar suporte às comunidades de práticas na criação e uso do conhecimento.

Além disso, a Gestão do Conhecimento tem como objetivo apoiar as comunidades de prática na criação e uso do conhecimento. Finalmente, ela aceita a noção de que a transmissão do conhecimento é essencialmente uma atividade humana. Assim, a Gestão do Conhecimento é a arte de criar. (TOWNLEY, 2001. p.45, tradução nossa).

Em sua tese de doutorado, Alvarenga Neto (2005) descreve o processo de gestão do conhecimento como um somatório de atividades voltadas para utilização e uso das melhores práticas organizacionais

deve ser aqui compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade. (ALVARENGA NETO, 2005, p.18).

Nos últimos anos, conforme aponta a literatura, existem autores que tratam a Gestão do Conhecimento como um processo de compartilhamento do conhecimento. Onde

a Gestão do Conhecimento é entendida como um conjunto de processos por meio dos quais as organizações buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho. Esses processos são frequentemente facilitados pelo uso da tecnologia da informação e dependem, fundamentalmente, do compartilhamento do conhecimento entre funcionários e da comunicação destes com setores externo. (BARBOSA, SEPULVEDA, COSTA, 2009, p.14).



Numa análise crítica, Wilson (2002) menciona que Gestão do Conhecimento é uma área muito abrangente que envolve gestão da informação, atividades e práticas de trabalho do dia-a-dia entre outras

Conclui-se que 'Gestão do Conhecimento' é um termo genérico para uma variedade de atividades organizacionais, onde nenhuma está preocupada com a Gestão do Conhecimento. Essas atividades não estão preocupadas com a gestão da informação estão preocupados com a gestão das práticas de trabalho, na expectativa de que as mudanças em áreas como a prática da comunicação permitirá o compartilhamento de informações. (WILSON, 2002, tradução nossa)

Para nortear a presente dissertação foram selecionadas duas definições de Gestão do Conhecimento que apresentam maior completude no que tange ao tema do trabalho. A conceituação defendida pelo universo biblioteconômico representado pela Seção de Gestão do Conhecimento da IFLA

GC é um processo de criação, armazenamento, compartilhamento, aplicação e reuso do conhecimento organizacional para permitir uma organização atingir suas metas e objetivos. KM compreende o conceito de "conhecimento" além dos conceitos existentes como "memória", "armazenamento", e "informação". O termo abrange áreas como o conhecimento tácito (especialização), o conhecimento implícito, o conhecimento explícito e conhecimento processual. (IFLA. *Knowledge Management Section*, tradução nossa)

Na mesma linha, com uma visão pragmática e organizacional voltado para o ambiente empresarial Terra (2005, p.8) assegura que

GC significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders). (TERRA, 2005, p. 8).

Observa-se a partir da literatura consultada que independente do ambiente que a Gestão do Conhecimento é viabilizada por meio de práticas de disseminação, colaboração e compartilhamento do conhecimento de forma sistemática quer num ambiente organizacional, quer na área de Ciência da Informação (em bibliotecas, arquivos, museus e centros de Informação e Documentação).

Terra (2007) dividiu a gestão do conhecimento em sete dimensões e elencou 100 práticas que contribuem para o trabalho colaborativo. Entre as práticas defendidas pelo autor

encontra-se na “Dimensão: Organização e processo de trabalho”<sup>5</sup> as comunidades de prática que foi objeto do presente estudo.

De forma a analisar se a REDARTE/RJ constitui-se em uma CoP torna-se necessário incluir nesta revisão bibliográfica a literatura acerca das características e dos critérios para identificação das CoP, apresentado na próxima seção.

### 2.1.2 Comunidade de prática: evolução do conceito

Comunidades de prática vêm sendo motivo de pesquisa por estudiosos preocupados com o compartilhamento de conhecimento nas organizações e interorganizações. Estudos dos últimos cinco anos revelam a importância das comunidades de práticas (DU PLESSIS, 2008; DUARTE, 2008; ISONI, 2009; PROBST, 2008; MOURA, G., 2009; MOURA, M., 2009; BERNETT, 2010; BORZILLO, 2011; CORNÉLIO, 2011; SARRUF, 2012).

A expressão “comunidade de prática” é atribuída aos pesquisadores sociais Lave e Wenger (1991). De acordo com Moura (2009) os autores definem CoP como organizações informais naturalmente formadas entre praticantes de dentro e de fora das fronteiras das organizações formais.

O conceito de comunidade de prática tem sua origem na tentativa de explicar a natureza social da aprendizagem humana inspirada pela antropologia e teoria social, segundo estudos realizados por Wenger e Lave no final dos anos 80, conforme relato de Wenger (2010, p. 1). O autor sustenta que uma CoP pode ser vista como um sistema social constituído por comunidades inter-relacionadas de prática.

Trata-se de um conceito que envolve outras perspectivas que contribuem para a aprendizagem dos indivíduos

O conceito de comunidade de prática não existe por si só. Faz parte de um conceito mais amplo estrutura para pensar sobre a aprendizagem em suas dimensões sociais. É uma perspectiva que localiza a aprendizagem, não na cabeça ou no exterior, mas na relação entre a pessoa e o mundo, que para os seres humanos é um ser social em um mundo social. (WENGER, 2010, p. 1).

---

<sup>5</sup> Dimensão: Organização e processos de trabalho - Q.52: Existem várias Comunidades de Prática e de Aprendizado bem estruturadas e com a participação de um número relevante de pessoas. Disponível em: <[http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/GC\\_-\\_7\\_Dimens%C3%B5es\\_e\\_100\\_pr%C3%A1ticas\\_gerenciais.pdf](http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/GC_-_7_Dimens%C3%B5es_e_100_pr%C3%A1ticas_gerenciais.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2014.

Existem correntes críticas ao conceito de comunidades de prática por não colocar ênfase no poder e sim na perspectiva da aprendizagem social. Para Wenger (2010, p.8) *“It is true that the theory takes learning as its foundation and its focus, not power. It is a learning theory, not a political theory. Issues of power are part of that, however: they are inherent in a social perspective on learning”*.

Quando a aprendizagem ocorre em sistemas sociais, como comunidades de prática, questões de poder estão no cerne da perspectiva. A definição do regime de responsabilidade, quem está qualificado e competências são questões de poder.

Observa-se que o ambiente de comunidade de prática pode aprimorar o conhecimento de uma coletividade, isto é, trata-se de propiciar ao aprendizado e a geração de novos conhecimentos.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) classifica em dois segmentos a criação de conhecimento. No primeiro segmento “o conhecimento é um processo criado por pessoas”. Os autores afirmam que

Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contexto para a criação de conhecimento. A criação de conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo ocorre dentro de uma ‘comunidade de interação’ em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Enquanto que o segundo segmento fundamenta-se na “distinção estabelecida por entre conhecimento tácito e conhecimento explícito”. Onde o conhecimento tácito é aquele que é pessoal, intrínseco às experiências de vida de cada indivíduo e, assim, difícil de ser formulado e comunicado (Polanyi (1966) apud Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65). Ainda na visão de Polanyi apud Nonaka e Takeuchi (1997, p.66) o conhecimento tácito divide-se nos aspectos cognitivo e técnico. Sendo que o cognitivo é a percepção, “modelos mentais, crença e valores” das pessoas; e, técnico é aquele constituído pelo “*know-how*, técnicas e a habilidade” do indivíduo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transferível em linguagem formal e sistemática. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Os autores constituem distinção entre conhecimento tácito e conhecimento, mas alertam que os mesmos têm conexões. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) “[...] o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas e, sim

mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos”.

Dessa forma, os autores Nonaka e Takeuchi (1997) elaboraram um modelo para a “criação do conhecimento” via interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito que apresenta quatro formas de conversão do conhecimento, denominado “Espiral do conhecimento” conforme a Figura 1:

Figura 1- Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

A Figura 1- Espiral do conhecimento apresenta o processo sucessivo para a geração de conhecimento nas organizações que valorizam a criação de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80-81) e Cianconi (2012). De forma resumida, apresenta-se a seguir a interpretação para a Espiral:

- a. socialização: tácito para tácito – de pessoa para pessoa – compartilhado - criação de conhecimento pela observação, pela prática, por informações, pelo compartilhamento de experiências;
- b. externalização: tácito em explícito – da pessoa para o grupo - conceitual - articulação do conhecimento tácito e sua transformação em conhecimento explícito;
- c. combinação: explícito em explícito – do grupo para a organização – sistêmico - sistematização de conceitos; bases de dados, informações e conhecimentos;
- d. internalização: explícito em tácito – da organização para o profissional - operacional – aprendizado contínuo ao fazer; comunicação de conhecimentos explícitos que são absorvidos pelas pessoas, entendidos e traduzidos em conhecimento tácito por meio de banco de conhecimento (melhores práticas).

Ao analisar os quatro modos de conversão do conhecimento, observa-se que os métodos estão interligados, quer numa organização, quer num grupo ou comunidades de prática sempre haverá a combinação de dois ou mais elementos de conversão de conhecimento.

Comunidades de prática são definidas por Wenger (1998; 2002) como: “... *are groups of people who share a concern or a passion for something they do and who interact regularly to learn how to do it better*”.

A descrição de comunidade de prática pelo mesmo autor ressalta que se constituem em um grupo no qual os participantes não necessariamente trabalham juntos, estão dispersos em áreas geograficamente distintas, mas se encontram, porque percebem o valor dessas interações. Com isso, aumenta a satisfação em estar e conhecer colegas que compartilham perspectivas e problemas semelhantes. Com o tempo os participantes criam uma identidade própria, desenvolvem relações de caráter mais pessoal (confiança) e estabelecem mecanismos de interação. (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002).

Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.27), as características que definem a comunidade de prática são: o domínio, a comunidade e a prática. O domínio significa uma identidade definida pelo compartilhamento de interesse(s) por pares comprometidos e um grau de confiança estabelecido ao longo do tempo. A comunidade refere-se a uma relação construída que permite um aprendizado constante. A prática diz respeito aos profissionais que no seu dia-a-dia, trocam experiências, utilizam ferramentas semelhantes, desenvolvem produtos e serviços.

Uma comunidade de prática difere dos grupos de trabalho, da rede informal de equipe de projeto, porque promove a criação de novos conhecimentos e o compartilhamento do mesmo. Os membros de uma comunidade de prática têm identidade própria e acreditam no que fazem. No livro “*Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*” de Etienne Wenger, Richard McDermott e William Snyder (2002, p. 42) apresentam um esquema com a distinção entre os conceitos de comunidade de prática, grupo de trabalho formal de trabalho, equipe de projeto, rede informal e comunidade de interesse, exibidas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Distinção entre os conceitos de comunidade de prática, grupo de trabalho formal de trabalho, equipe de projeto, rede informal e comunidade de interesse

ESTRUTURA	QUAL É A FINALIDADE?	QUEM SÃO OS PARTICIPANTES?	QUAL É O VINCULO?	QUANTO TEMPO DURA?
Comunidade de Prática	Gerar e compartilhar conhecimento; desenvolver competências individuais; troca de experiências.	Participantes se unem com base numa especialidade; se auto selecionam.	Compromisso, comprometimento, "paixão", identificação com a especialidade/área de conhecimento e confiança nos participantes.	Ciclo evolutivo de vida (criação, manutenção, maturidade e dura enquanto o assunto for relevante e tiver valor de aprendizado em conjunto.
Grupo de Trabalho Formal	Criar um produto ou serviço	Aqueles que o gerente julgar pertinente	Exigências do trabalho e objetivos comuns	O tempo que durar a demanda.
Equipe de projeto	Efetuar uma tarefa específica	Pessoas com perfil relacionado execução das tarefas	A metas e marcos do projeto	Quando da conclusão do projeto.
Rede informal	receber e transmitir informações organizações; consegue saber quem é quem	Amigos e conhecidos do ambiente de trabalho/ amigos e conhecidos na mesma área de conhecimento/negócio amigos de amigos	Necessidades de relações sociais	Depende da motivação dos participantes. Como não se sabe como começa, o mesmo acontece com o seu fim.
Comunidade de interesse	Manter informado	Quem estiver interessado	Acesso à informação e sentimento de aprovação	Começa, cresce e termina naturalmente

Fonte: WENGER; McDERMOTT, SNYDER, 2002, p. 42. (tradução nossa)

Cabe ressaltar que comunidades de prática e redes são complementares (Wenger, 2010, p. 10) declara ser “um erro, pensar em comunidades e redes como estruturas distintas. Ao ser questionado sobre qual é a diferença está entre uma comunidade e uma rede”. O autor afirma que responde que “ao invés de contrastar *a* comunidade aqui e *uma* rede lá”, ele acredita ser “mais útil pensar em comunidade e rede como dois tipos de estruturas de processos. Comunidade enfatiza identidade e a rede evidencia a conectividade. Os dois geralmente coexistem”.

Certamente as comunidades de prática são as redes no sentido de que elas envolvem conexões entre os membros; mas há também a identificação com um domínio, o compromisso e a parceria com a aprendizagem, que não estão necessariamente presentes em uma rede. (WENGER, 2010, p. 10).

A entidade americana que promove estudos sobre Gestão do Conhecimento e possui um grupo de estudos com foco em comunidades de práticas, American Productivity & Quality Center (APQC, 2005), estabelece que uma comunidade de prática é uma rede de pessoas que tem objetivos comuns que colaboram, aprendem umas com as outras e compartilham informação e conhecimento

CoP é designada como redes de pessoas que compartilham informações e conhecimentos. Os membros da comunidade compartilham, colaboram e aprendem um com os outros, face-a-face e virtualmente. A CoP se mantida unida por um

objetivo comum e desejo de compartilhar experiências, ideias e melhores práticas dentro de um tópico ou disciplina utilizando normas e processos comuns. CoP são responsáveis por capturar as melhores práticas e organizando um corpo de conhecimento, em nome da organização. CoP são formalmente lançadas e tem um acordo e resultados. Nas organizações, a definição de comunidades é customizada podendo variar para acomodar a sua linguagem e as circunstâncias. (APQC, 2005, p. 15, tradução nossa)

A APQC (2005) quando menciona que as CoP são lançadas e tem compromisso e resultados, demonstra que a iniciativa agrega valor para as organizações que adotam.

O quadro 2 resume o valor de uma comunidade de prática ao longo do tempo de sua existência, na visão de Wenger, McDermott e Snyder (2002).

Quadro 2 - Valor de uma comunidade de prática a curto e a longo prazo

Benefícios para	Valor a curto prazo	Valor a longo prazo
	<b>Melhorar os resultados do negócio</b>	<b>Desenvolver competências organizacionais</b>
<b>a organização</b>	· Espaço para resolução de problemas	· Habilidade de executar um plano estratégico
	· Resposta rápida a perguntas	· Autoridade com clientes
	· Redução de tempos e custos	· Aumento da retenção de talentos
	· Melhoria da qualidade de decisões	· Capacidade para projeto de desenvolvimento de conhecimentos (knowledge-development projects)
	· Mais perspectivas dos problemas	· Fórum de comparação com o resto da indústria (benchmarking)
	· Coordenação, padronização e sinergia entre unidades	· Alianças baseadas em conhecimento
	· Recursos para implementação de estratégias	· Emergência de competências não planejadas
	· Garantia de qualidade reforçada	· Capacidade de desenvolver novas opções estratégicas
	· Habilidade de amiscar com suporte da comunidade	· Habilidade de prever desenvolvimentos tecnológicos
		· Habilidade de obter vantagem de oportunidades de mercado emergentes
<b>membros da comunidade</b>	<b>Melhorar a experiência do trabalho</b>	<b>Fomentar desenvolvimento profissional</b>
	· Auxílio em desafios	· Fórum para expandir habilidades e especialidades
	· Acesso a especialistas	· Rede para se manter atualizado em um determinado campo
	· Melhor capacitação para contribuir com equipes	· Melhoria da reputação profissional
	· Confiança nas abordagens de problemas conduzidas pelos outros	· Incremento do marketing pessoal e da empregabilidade
	· Diversão de estar com colegas	· Forte senso de identidade profissional
	· Participação mais significativa	
	· Senso de pertencer a um grupo	

Fonte: WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p.16.

O resumo apresentado no Quadro 2 constata a importância das comunidades de prática e percebe-se que as organizações em qualquer nível têm redes informais de pessoas que se comunicam, compartilham informações e constroem relacionamentos e reputações. A diferença de uma comunidade de prática para esse tipo de rede é que para CoP o sentido está em “zelar” por alguma coisa. É diferente de um conjunto de relacionamentos. Seu domínio dá-lhe a intencionalidade que vai além das redes informais de algo (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p.43).

Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.44) reforçam a ideia de que “zelar” por um domínio vai além do interesse. “Ela pressupõe o desenvolvimento de uma prática comum, que afeta diretamente os comportamentos e habilidades dos membros”.

Siedloka, Hibbert e Sillince (2015) desenvolvem a pesquisa com o objetivo de entender a emergência de práticas colaborativas e das próprias comunidades, bem como com a caracterização do papel das iniciativas de apoio neste processo. Foram identificadas três grandes grupos de práticas relacionadas com a colaboração: práticas de questionamento, práticas de engajamento e práticas de constituição<sup>6</sup>.

Quais são os elementos pilares de comunidades de prática? Ou, quais são as principais características de uma comunidade de práticas? O domínio, a comunidade e a prática é a resposta, mas Wenger; McDermott e Snyder (2002) mencionam que somente esses três elementos não definem uma comunidade de prática. Eles representam diferentes aspectos que motivam as pessoas a participarem de uma comunidade. Alguns tomam parte por quererem cuidar do domínio e por desejarem ver o seu desenvolvimento; Outros, por considerarem o valor participação e pela maior interação com os seus pares.

### 2.1.3 Características de Comunidades de Práticas

Os elementos / as características de uma CoP também mostram que o conhecimento é algo complexo para o ser humano. Para Wenger; McDermott e Snyder (2002, p.45), *“knowledge involves the head, the heart, and the hand; inquiry, interactions, and craft. Like a community, it involves identity, relationship, and competence; meaningfulness, belonging, and action”*<sup>7</sup>. Sendo assim, asseguram que deve ser mantido o equilíbrio dos três elementos/características para orientar o desenvolvimento, a manutenção e a sustentabilidade de comunidades de prática numa organização e extramuros.

O **domínio** - o embasamento é comum a todos. Com o passar do tempo é o que institui uma identidade para o grupo e define o foco da discussão na comunidade. Legitima a comunidade por afirmar seu propósito e valor para os membros e as partes interessadas. Existe uma competência compartilhada que diferencia seus membros de outros. É algo dinâmico que se atualiza com o mundo social e a própria comunidade.

A **comunidade** - é constituída pelo grupo de pessoas que interagem, colaboram, compartilham informações e conhecimento. Estabelecem relações de forma a aprenderem um com os outros. Desenvolvem um sentimento de pertencer a algo, estar engajada em algo que

---

<sup>6</sup> Tradução livre de “Practices of enactment”, ou seja aquelas voltadas para a sustentabilidade e manutenção da comunidade baseada na confiança.

<sup>7</sup> Tradução livre: “conhecimento envolve a cabeça, o coração e as mãos; investigações, interações, e habilidades. Como uma comunidade, envolve competência, relacionamentos e identidade; significado, pertencente e ação”.



contribua para melhoria de suas atividades. O grupo apreende junto e constroem em conjunto, o que pode resultar em produtos e serviços. A interação cria uma “*common history and communal identity*”, mas isto não quer dizer que sempre exista harmonia. Daí a importância do líder de uma comunidade estar preparado para acompanhar a evolução da mesma.

A **prática** - os membros de uma comunidade de prática são os praticantes. Desenvolvem um repertório compartilhado de recursos: experiências, ideias, histórias, ferramentas, estilo e formas de lidar com problemas recorrentes, documentos compartilhados pelos membros. Isto leva tempo e interação sustentada. Os participantes estabelecem rotinas para organização do conhecimento de forma que possa ser útil para cada um em suas unidades. E o resultado é um produto da comunidade e não do indivíduo.

Wenger, McDermott e Snyder (2002) afirmam que os três elementos funcionam bem juntos, assim fazem de uma comunidade de prática uma estrutura de conhecimento ideal - uma estrutura social que pode assumir a responsabilidade de desenvolver e compartilhar conhecimento.

Observa-se que comunidades de prática estão sendo adotadas como instrumento de aprendizagem organizacional em diversas áreas, tais como na Enfermagem nos estudos de Andrew; Tolson; Ferguson (2009); na Educação no artigo de Gómez e Rico (2007), ambiente empresarial (PINTO, 2011); universidade (Siedloka, Hibbertb e Sillince, 2015), entre outros exemplos.

Ao mesmo tempo em que é fundamental a presença dos três elementos é importante que se destaque os critérios e fatores de identificação de uma comunidade de prática.

#### 2.1.4 Critérios e fatores de identificação das características de comunidade de prática

Alguns aspectos devem ser levados em consideração ao se estruturar uma comunidade de prática. Wenger (1998, p.125-126) elenca 14 fatores determinantes para estruturar uma CoP. Enquanto Pinho (2011, p. 65) com base em Wenger estabelece em sua pesquisa 19 indicadores que configuram uma comunidade de prática exibidos no Quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores de Comunidades de Prática

<b>INDICADORES DE COMUNIDADE DE PRÁTICA</b>
1. As relações mútuas sustentados/ sustentabilidade - harmoniosas ou conflituosas;
2. formas compartilhadas de engajar-se em fazer as coisas juntos;
3. O rápido fluxo de informações e propagação da inovação;
4. Ausência de preâmbulos introdutórios, como se conversas e interações foram apenas a continuação de um processo contínuo;
5. Configuração muito rápida de um problema a ser discutido;
6. sobreposição substancial entre as descrições de quem pertence dos participantes;
7. Conhecer o que os outros sabem, o que eles podem fazer, e como eles podem contribuir para uma empresa;
8. identidades mutuamente definidoras;
9. A capacidade de avaliar a adequação das ações e produtos;
10. ferramentas específicas, representações e outros artefatos;
11. A sabedoria local, histórias compartilhadas, piadas, sabendo riso;
12. Jargão e atalhos para as comunicações, bem como a facilidade de produzir novos;
13. Certos estilos reconhecidos como a indicação de membros;
14. Um discurso compartilhado refletindo uma certa perspectiva sobre o mundo

Fonte: Adaptado de indicadores de CoP de Etienne Wenger (1998, p.125-126, tradução nossa)

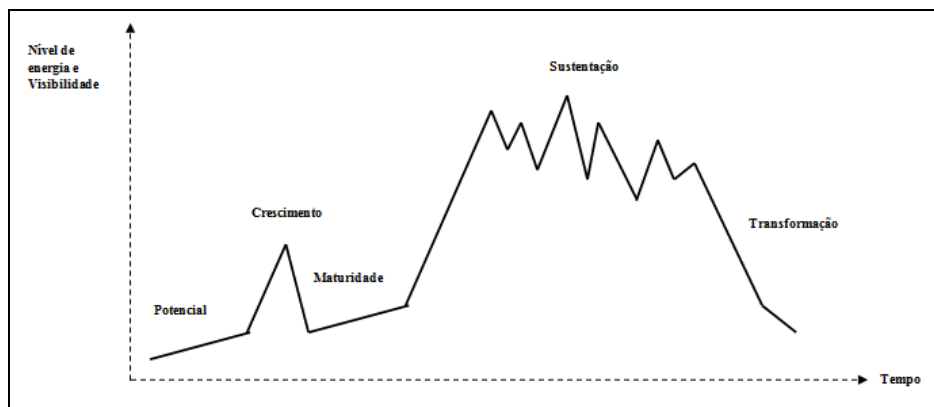
No Quadro 3 são elencados os aspectos indicados entre as três dimensões de comunidade de práticas estudadas por Wenger (1998, p.49) empreendimento conjunto (empreendedorismo, responsabilidade mútua, interpretações, ritmos, respostas locais); engajamento mútuo (diversidade de envolvimento, fazer conjunto, relacionamentos, complexidade social, sustentação da comunidade); e, repertório compartilhado (histórias, artefatos, ferramentas, estilos, ações, acontecimentos históricos, discursos e conceitos).

O ciclo de vida de uma comunidade de prática depende de fatores que Wenger e McDermott (2001) denominam de fatores críticos de sucesso. O ciclo de vida de uma CoP é descrito por Mitchel (2002 apud TREMBLAY, 2008) da seguinte forma: “no início, a comunidade é uma rede informal, uma comunidade potencial. Ela então se une e adquire maturidade”. Mais adiante continua: “e então, num impulso, ela se torna produtiva, até que em algum ponto, um evento qualquer torna essencial a CoP mudar ou se renovar”. A respeito disso, Tremblay (2008) assinala que esse tipo de descrição é um pouco normativa se levarmos em consideração a vida real das CoP.

### 2.1.5 Etapas de desenvolvimento de uma comunidade de prática

As comunidades de prática, assim como qualquer outra organização, produto, serviço ou seres vivos, têm também um ciclo de vida que implica em etapas diferentes (WENGER, McDERMOTT e SNYDER, 2002, p.68). No caso das CoP as etapas são: potencial, crescimento, maturidade, sustentação e transformação, exibidas na Figura 2.

Figura 2 - Etapas de desenvolvimento de uma comunidade de prática



Fonte: adaptado de Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.69)

Na etapa “potencial” verificam-se que há grupo de pessoas com os mesmos questionamentos, indagações e necessidades. Os responsáveis pela organização devem mostrar os benefícios da participação dessa comunidade. Na segunda etapa “crescimento” é estabelecido o valor de compartilhar conhecimento sobre o domínio definido. E, a relação de confiança é parâmetro para o processo de crescimento da comunidade. Na terceira etapa “maturidade”, a comunidade cresce rumo a sua sustentabilidade em termos de número de membros. Suas práticas são reconhecidas pela organização que patrocina a CoP e seus membros.

Na quarta etapa, “sustentação” a comunidade está definida, mas precisa manter sua sustentabilidade, incentivar ações para manter interessados os membros antigos e estabelecer ações para conquistar novos interessados; promover capacitação para os novos membros e buscar maior reconhecimento. E, na quinta e última etapa “transformação”, é onde a comunidade ainda é parte da identidade de seus membros, colecionam memórias e as repassam. É a fase de preservação da memória da comunidade. Nesse momento, a comunidade pode fundir-se a outras ou diversificar suas atividades (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p.68).

É na etapa “potencial” que é determina-se quem serão os participantes (membros) da comunidade. Neste momento identifica-se o líder e coordenador, pois eles são a chave para o sucesso da comunidade. Geralmente os líderes são indivíduos bem respeitados, entende do domínio da comunidade, isto é, são especialistas no assunto, possuem boas conexões e conhece quem é quem na comunidade. Outro papel fundamental para o sucesso de uma comunidade de prática é o de coordenador. Eles são entendidos e entusiastas do assunto, também são respeitados pelos pares e patrocinadores, mas necessariamente tem que ser um “expert” na área. (WENGER; McDEMORTT; SNYDER, 2002, p.78).

No próximo item são apresentados outros aspectos que podem contribuir para o sucesso de uma comunidade de prática.

#### 2.1.6 Fatores de sucesso de comunidades de prática

Para tratar sobre fatores de sucesso de CoP recorre-se às investigações de Richard McDermott (2001), outro autor referenciado neste estudo, pois em algumas obras é co-autor com Etienne Wenger, como por exemplo, no *“Cultivating of communities of practice: guide of managing knowledge”*, assim como em publicações individuais como em *“Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice”* onde apresenta os fatores críticos de sucesso na implantação de uma comunidade de prática.

De acordo com o ‘Quadro 1 - Distinção entre os conceitos de comunidade de prática, grupo de trabalho formal de trabalho, equipe de projeto, rede informal e comunidade de interesses’<sup>8</sup> as CoP diferem e de outras estruturas, o mesmo se aplica à responsabilidade do sucesso de uma comunidade de prática. A maioria dos estudiosos que tratam sobre os fatores críticos de sucesso de uma comunidade de prática se baseiam nos itens listados por McDermott (2001), no artigo *Knowing in community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice*<sup>9</sup>.

Para McDermott (2001) as comunidades de prática dentre os benefícios elencados podem conectar pessoas, alavancar o conhecimento tácito (conhecimento dos mais experientes para os iniciantes) e contribuir para confiança entre participantes de um mesmo grupo.

---

<sup>8</sup> Ver folha 30.

<sup>9</sup>Disponível: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml>

No artigo mencionado, McDermott (2001) afirma que existem quatro desafios (da gestão, da comunidade, o técnico e o pessoal) ao iniciar e apoiar comunidades que tenham o perfil para compartilhar conhecimento tácito (as experiências e conhecimento que todas as pessoas têm sobre determinado assunto) e estão propensas a pensar juntos na melhor prática para o seu dia-a-dia.

O desafio de gestão é o de comunicar que a organização realmente valoriza a partilha de conhecimentos. O desafio da comunidade é criar valor real para seus membros e garantir que as ações sejam o pensamento de todos os membros. O desafio técnico é a concepção de sistemas humanos e informacionais que não só torna as informações disponíveis, mas ajuda aos membros da comunidade pensar juntos. E o desafio pessoal que é estar aberto para as ideias dos outros e manter uma sede para o desenvolvimento da prática da comunidade.

Segundo McDermott (2001), os 10 fatores divididos em 4 desafios são fundamentais para o sucesso de uma comunidade de prática:

Quadro 4 - 10 fatores críticos de sucesso de comunidades de prática

<b>Desafio da Gestão</b>	<b>Desafio da Comunidade</b>
1. Concentre-se em temas importantes para os membros da empresa e da comunidade. – Domínio e objetivos da comunidade.	5. Receba os principais líderes de pensamento envolvidos. Especialista da área de conhecimento.
2. Encontre um membro da comunidade bem respeitado para coordenar a comunidade. – Liderança.	6. Construir relacionamentos pessoais entre os membros da comunidade. Confiança. Sentimento de pertencer
3. Certifique-se que as pessoas têm tempo e incentivo para participar. – Patrocínio.	7. Desenvolver um núcleo ativo e engajado.
4. Construir sobre os valores fundamentais da organização. Alinha com a estratégia da empresa.	8. Criar fóruns para pensar em conjunto, bem como sistemas de compartilhamento de informações
<b>Desafio Pessoal</b>	<b>Desafio Técnico</b>
9. Criar um diálogo aberto entre os membros de forma ter a liberdade de indagar e consultar as melhores práticas de outros membros.	10. Tomar mais fácil para contribuir e acessar conhecimentos e práticas da comunidade. – Tecnologia

Fonte: Adaptado de Richard McDermott (2001)

Verifica-se que alguns estudiosos de Gestão do Conhecimento quando tratam de fatores críticos de sucesso de comunidades de prática utilizam as dimensões de McDermott como referência, acrescentando outros aspectos.

Tanto McDermott (2001) como outros autores que estudam os fatores críticos de sucesso de comunidades de prática apontam que se trata de uma mudança de comportamento no ambiente organizacional. O grupo cria uma identidade própria, têm suas normas, seus valores e suas expectativas e problemas são compartilhados.

Segundo Vestal (2003, p. 6), existem “*Ten traits for a successful Community of Practice*” que são: 1. O valor que tem ao participar e pertencer a CoP; 2. Um líder dedicado e habilidoso; 3. Conhecer as fontes de conhecimento dentro da CoP; 4. Todos devem saber o que deve e quando compartilhar; 5. Uma tecnologia para recuperar e compartilhar conhecimento; 6. Plano de comunicação e treinamento para os potenciais usuários; 7. Manter os contatos atualizados de forma a que todos possam ser encontrados; 8. Um plano de reconhecimento para os participantes; 9. Indicadores para medir os resultados da comunidade; e, 10. Trabalho arduo, corpo-a-corpo nos primeiros anos da CoP.

Teixeira Filho (2002, p. 53) descreve que são cinco os fatores críticos de sucesso de uma comunidade virtual, isto é, uma comunidade de prática na internet. São eles: 1. Conteúdo: útil, rico, dinâmico e atual; 2. Abrangência: focada, compatível e interessante; Participação: comprometida, ativa e cordial; 3. Divulgação: ampla, honesta e permanente; e, 5. Mediação: atenta, competente e compreensiva.

Observa-se que os autores acabam mencionando denominando papéis e atribuições semelhantes para os participantes de comunidades de práticas.

Dessa forma, para melhor entendimento da teoria apresentada foi elaborado o Quadro 5 onde foram destacados os principais aspectos e descrição do que os autores levam em consideração em seus trabalhos.

Quadro 5 - Autores que tratam de fatores críticos de sucesso de comunidades de prática

Desafio	Fator/Aspecto	Descrição/entendimento	Citado por:
Gestão	Liderança	Agente de mudança cultural. tem a visão do movimento da comunidade; ciente de sua responsabilidade diante do grupo; promove a interação e estimula a participação dos membros; Ser habilidoso ao lidar com os membros; tem livre acesso aos patrocinadores; procura o apoio de especialistas das área de conhecimento da comunidade. Moderadores trabalham pela união e sustentabilidade da comunidade. Responsável pela conduta da comunidade, estabelecendo os critério para gerir a comunidade.	Vestal (2003, p.6); Isoni, (2009, p.93-94); Teixeira Filho (2000, p.53, 63-64, 95-96, 110, 122); Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.78,80,83, 211); Neves (2001) e APQC (2001, p.9)
	Membros	são eles que mantém a comunidade ativa. Ciente da área de conhecimento da comunidade; internalizam os objetivos da comunidade; conhecem o processo de colaboração e compartilhamento. Primam pela harmonia no ambiente da comunidade e fora dela.	Vestal, (2003, p.6); Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.38-40)
	Patrocínio	Tem papel fundamental na sustentabilidade de uma comunidade de prática. Obter o comprometimento efetivo das instâncias superiores ao setor/departamento no qual a comunidade está sediada. Pois, são os patrocinadores quem liberam, asseguram e mantem a participação dos membros na comunidade.	Vestal, (2003, p.6); Isoni, (2009, p.93-94)
Comunidade	ambiental social	orienta os usuários finais da área de conhecimento a qual está inserida. Sentimento de pertencer a um grupo.	Vestal, (2003, p.6); Isoni, (2009, p.93-94)
	Regras	Código de conduta; estatutos que regem a comunidade	Isoni, (2009, p.93-94); Vestal, (2003, p.6)
	Confiança	Conquista através da prestação de serviços considerados confiáveis pelos usuários da comunidade. Através de valores e regras de conduta, estatutos que regem a comunidade. Ambiente harmonioso e de parceria.	Isoni, (2009, p.93-94); Vestal, (2003, p.6); Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.82,84 e 85, 121-122); Davenport e Prusak (1998, p.40-42)
Pessoal	Participação	Conhece o domínio e os objetivos da comunidade. Tem conhecimento das atividades dos participantes.	Vestal, (2003, p.6); Wenger, McDermott e Snyder (2002, p.27-32, 75); Teixeira Filho (2002, p.53)
		ser reconhecido por participar da comunidade	Isoni, (2009, p.93-94)
Técnico	Tecnologia	Utilizar a tecnologia como meio de comunicação entre membros e ambiente externo a comunidade. Interface entre a comunidade e seus usuários. . Agrega valor à comunidade a mantendo-se atualizada. Agiliza a troca de informação.	Vestal, (2003, p.6); Isoni (2009, p.93-94); Teixeira Filho (2002, p.60); McDermott (1999)
		Repositório de conteúdo e de conhecimento da comunidade. Disponibilizar ferramentas de armazenamento e de recuperação da informação criada pela comunidade. Promove o intercâmbio de conhecimento	Vestal (2003, p.6); Isoni (2009, p.93-94); Teixeira Filho (2002, p.60); McDermott (1999)

Fonte: Elaboração própria

Considerando-se que entre os objetivos propostos na presente dissertação encontra-se a evolução da REDARTE/RJ buscou-se aspectos da teoria da difusão de inovação (ROGERS, 2003) para subsidiar a análise apresentada na próxima seção.

## 2.2 DIFUSÃO DE INOVAÇÃO

A definição de inovação é muito abrangente, sendo utilizada para esta pesquisa foi a descrição que consta no Manual de Oslo.

O Manual de Oslo define inovação como a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. (OECD, 2003). A OECD fundamenta sua publicação com quatro escopos: abrangência setorial, a inovação no nível da empresa, inovação tecnológica de produto e de processo e difusão da inovação.

Para esta investigação adotou-se a abordagem do escopo de difusão de inovação, cuja teoria foi utilizada para análise dos dados coletados. Rogers (2003) define inovação de forma ampla e considera ideias, práticas ou objetos que sejam constatados como novos pelo indivíduo ou área que os adota. Independente da existência ou não da prática, ideia, desde que seja uma nova forma de fazer e/ou olhar para os potenciais adotantes da mesma. Junto à inovação vem a sua difusão, pois se esta for aceita terá sucesso ao se disseminar entre os pares por meio de canais de comunicação utilizados ao longo do tempo.

Baseado nesta definição entende-se que a REDARTE/RJ pode ser analisada como uma inovação por se tratar de uma ideia, bem como uma prática de organização criada pelos profissionais de Formação em Arte que trabalhavam em bibliotecas no estado do Rio de Janeiro. Neste sentido, pode ser então, considerada como uma inovação organizacional, motivo pelo qual se utiliza o conceito de difusão de inovação para analisar sua criação e evolução.

Para Rogers (2003) a difusão é um processo pelo qual ocorre a alteração na estrutura e função de um sistema social. A difusão pode ser um agente de mudança numa organização, numa área de negócio, no modo de agir/atuar de profissionais de determinada área do conhecimento. Isto é, quando novas ideias são inventadas, difundidas e são adotadas ou rejeitadas, levando a certas consequências ocorre à mudança. (ROGERS, 2003, p.12).

Os elementos que embasam difusão da inovação são quatro: a inovação, os canais de comunicação, o tempo e o sistema social. (ROGERS, 2003, p.11).

A aceitação da inovação pode depender das seguintes características: a) vantagem relativa: o grau de percepção de melhoria da inovação no ambiente; b) compatibilidade: o entendimento de o quão compatível é com os valores existentes, experiências e necessidades dos adotantes potenciais; c) complexidade: o quão difícil de entender e usar a inovação; d) possibilidade de ser testada: oportunidade de o usuário confirmar a inovação antes de adquirir; e) observabilidade: grau com que os benefícios da inovação sejam concretos e visíveis para a comunidade interessada. Com base nestas características, Rogers (2003, p. 15) assegura que a inovação que atender aos critérios descritos poderá ser imediatamente adotada pelo público alvo.

Outra característica importante é a alternativa de uma inovação ser reinventada, durante os processos de adoção e difusão (Rogers, 2003, p.17).

Quanto aos canais de comunicação, Rogers (2003, p.18) subdivide as ideias em: (a) canais de mídia de massa costumam ser mais rápidos e eficientes para informar potenciais adotantes sobre a inovação; (b) canais interpessoais / relações sociais, principalmente a comunicação boca-a-boca são mais eficientes em persuadir o indivíduo a aceitar a nova ideia; nos dias de hoje, Século XXI, e-mail, redes sociais via internet; (c) a difusão de ideias ocorre mais frequentemente entre indivíduos provenientes de um mesmo sistema social, ou seja, integrantes de uma mesma rede/ “tribo”.

O tempo é um elemento crucial na teoria da difusão de inovação. Rogers (2003, p.19) atribui-lhe três dimensões, são elas: 1) processo de decisão por meio do qual o indivíduo vai desde o primeiro momento em que toma conhecimento da inovação, passando pela persuasão, decisão, implementação e confirmação, quando a inovação finalmente é aceita ou rejeitada; 2) inovatividade e categoria de adotantes: o modelo classifica os indivíduos em cinco grupos com base no tempo relativo que levam para adotar uma inovação: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria retardatária e retardatários; quanto menos tempo para adotar, mais inovador é o indivíduo; 3) taxa de adoção: é o período de tempo no qual uma inovação é adotada pelos membros de um sistema social; a maioria das inovações têm curva de adoção em forma de S, poucos adotantes na fase inicial, seguida de um intenso aumento no número de adotantes na fase de crescimento, até que a quantidade de adotantes se estabiliza na fase de maturidade, e acaba por se reduzir na fase de declínio. Quanto mais nova e estranha à inovação, mais tempo se leva para adotá-la (Rogers, 2003, p.20).

As categorias de adotantes de inovação são definidas por Rogers (2003, p. 282-285) como: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria retardatária, conforme o Quadro 6.



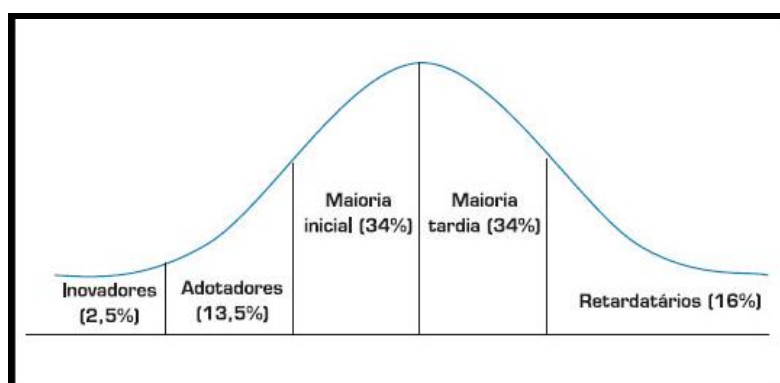
Quadro 6 - Categorias de adotantes de inovação

<b>Inovadores</b>	peças que assumem maiores riscos por serem as primeiras a adotarem novas ideias, tecnologias e comportamentos em seus primeiros estágios de desenvolvimento. Na sua maioria, são indivíduos que em suas relações sociais trazem novas ideias, são formadores de opinião e promovem as novas tendências para os grupos nos quais eles são referência;
<b>Adotantes iniciais</b>	são influenciadores, líderes e essenciais para o processo de difusão. A decisão de adoção é baseada na avaliação de que obteriam uma vantagem competitiva ao apoiar uma inovação. Composto de um grupo maior de pessoas do que os Inovadores, mas não assumem os riscos dos inovadores. Eles têm ligação maior com a cultura local, desempenhando em geral o papel de líderes; como líderes de departamento, de área, de quem tem um envolvimento maior com a cultura local. Ajudam a criar massa crítica.
<b>Maioria inicial</b>	são os que decidem apoiar um projeto, produto, ideia quando verificam que há benefícios e os riscos e problemas serão mínimos. Após terem conhecimento de um histórico comprovado de melhoria de produtividade, incluindo fortes referências de pessoas em que confiam. Grupo maior de pessoas que aceitam a inovação de um produto, de um serviço, tecnologia.
<b>Maioria retardatária</b>	são pessimistas quanto à capacidade de obter algum valor ou melhoria a partir do uso da inovação. Só aderem após muita pressão. Mas, que revela maior resistência às inovações e, portanto, tende a retardar a sua adoção até o ponto em que ela já demonstrou claramente suas vantagens; As pessoas desse grupo aderem à inovação após muita resistência, condicionam sua adesão à inovação aos resultados e vantagens. Muitos cedem após pressão de outros integrantes do grupo inovador.
<b>Retardatários</b>	são os que combatem a tecnologia ou inovação. Em geral, composto de pessoas resistente às mudanças. Os integrantes desse grupo se juntam aos inovadores quando a inovação já foi implantada está crescendo e com resultados positivos e os riscos são mínimos.

Fonte: Elaboração própria

Ainda segundo Rogers (2003, p.281), os perfis de adoção de diferentes processos de inovação obedecem a uma curva de distribuição normal, ou uma curva de sino (*Bell curve*). Segue abaixo no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Processo de difusão de inovação



Fonte: ROGERS (2003, p. 281)

A difusão das inovações não ocorre de modo linear pelos diferentes segmentos de uma sociedade, comunidade ou grupo social. Rogers (2003, p.169) identificou cinco etapas para o processo de processo de decisão de inovação: - (1) conhecimento, (2) persuasão, (3) decisão (4) implementação, e (5) a confirmação. Conhecimento ocorre quando um indivíduo (ou outra

unidade de tomada de decisão) toma conhecimento da existência de uma inovação e procura algum entendimento do seu funcionamento. Persuasão ocorre quando adota uma atitude/posição favorável ou desfavorável para a inovação. Decisão acontece quando um indivíduo se engaja em atividades que levam a uma escolha para aprovar ou rejeitar a inovação. Implementação aparece quando um indivíduo coloca uma inovação em uso. Reinvenção é onde ocorrem os reajustes conforme as experiências/ lições aprendidas na etapa de execução. A confirmação ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) procura reforço de uma decisão de inovação que já foi feito, mas o indivíduo pode reverter essa decisão anterior, se forem expostos a mensagens conflitantes sobre a inovação.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 COLETA E TRATAMENTOS DE DADOS

A estratégia metodológica utilizada neste estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva com abordagem qualitativa. Para analisar a evolução da REDARTE/RJ, seus produtos e serviços, recorre-se ao método qualitativo, pois

é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. [...], as abordagens qualitativas se conformam melhor as investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para a análise de discursos e de documentos. (MINAYO, 2013, p. 57).

A adoção por estudo de caso como método de pesquisa ocorre por entender que como se trata da pesquisa em um grupo específico, ou seja, a REDARTE/RJ, tendo em vista a busca por identificar e analisar se constitui uma comunidade de prática, bem como suas características e difusão.

O levantamento bibliográfico sobre comunidades de prática e redes de informação foi realizado em bases e periódicos nacionais e internacionais, tais como a Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) - (<http://www.brapci.ufpr.br/>), trabalhos publicados no Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) - (<http://bdttd.ibict.br/>) do Instituto de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) ([www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)), *International Federation of Library Associations and Institutions/Knowledge Management Section* (IFLA/KM) - (<http://www.ifla.org/km>), *Library and Information Science Abstracts* (LISA), Google Acadêmico, *American Productivity & Quality Center* (APQC) - (<http://www.apqc.org/>), entre outros.

Foram realizadas também, buscas mais direcionadas nos sites dos pesquisadores e teóricos de Comunidades de Prática, utilizando palavras chaves: Gestão do Conhecimento, *Knowledge Management*, comunidades de prática, *Communities of Practice*, redes, redes de informação, fatores críticos de sucesso, *critical success factors*.

Recorreu-se a consulta de artigos, dissertações e teses publicadas nos últimos dez anos que tratam especificamente dos fatores críticos de sucesso de uma comunidade de prática.

Quanto à pesquisa documental sobre a Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Artes no Estado do Rio de Janeiro - REDARTE/RJ (<http://redarterj.com/>) inicialmente foi

realizada análise no acervo documental disponibilizado no site da rede para depois entrar em contato com seus integrantes. As atas das reuniões da REDARTE/RJ foram analisadas, destacando-se os objetos de maior atenção: a) formação da Rede (8 de dezembro de 1995) e as do período subsequente (1996-1997); b) período de 2005 a 2007 quando ocorreu a transformação de grupo informal para uma associação de utilidade pública, o que evidencia a sua institucionalização; c) e os quatro últimos anos (2010-2014) para poder traçar a sua atuação recente.

Questionário e entrevistas foram aplicados junto aos membros da REDARTE/RJ para a coleta de dados sendo utilizada para o tratamento dos dados a triangulação que traz a “oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências”. (YIN, 2010, p. 120). No caso desta pesquisa, a triangulação foi realizada por meio da análise das respostas do questionário, das entrevistas, das atas e dos relatórios da rede em relação às características de comunidades de prática, indicadores e fatores de sucesso, bem como a evolução da rede sob o ponto de vista da teoria da difusão.

Cabe ressaltar que a subjetividade das características e indicadores de comunidades de prática permite interpretação de acordo com a ótica de cada observador.

Foram elaborados roteiros de entrevistas para coordenadora-fundadora da rede (Apêndice A) e para a presidente da gestão 2012-2014 (Apêndice B) bem como um questionário aplicado aos membros da rede (Apêndice B).

O questionário para levantamento do diagnóstico da rede foi elaborado com questões de forma sequencial, embora tenha sido concebido em quatro etapas conforme os quatro desafios para o sucesso (Fatores Críticos) de uma comunidade de prática defendido por Richard McDermott (2001): o desafio de gestão, o desafio da comunidade, o desafio técnico e o desafio pessoal.

Após a coleta dos dados para subsidiar esta pesquisa conforme citado anteriormente estes foram interpretados, comparados com os fundamentos teóricos estabelecidos por Etienne Wenger (2002), Richard McDermott (2001), American Productivity & Quality Center (2005) para comunidades de prática.

A aproximação com os membros da REDARTE/RJ se deu com a participação da autora no III Seminário de Informação em Arte de 11 a 13 de novembro de 2013, Fundação Casa de Rui Barbosa, em Botafogo, na cidade do Rio de Janeiro. Na ocasião consultou a então presidente da REDARTE/RJ, Claudia Aragon (gestão 2012-2014), se haveria possibilidade de coletar informações para subsidiar uma dissertação, cujo tema fosse a REDARTE/RJ. Informou que o objetivo do trabalho seria identificar e analisar as características de

Comunidades de Práticas existentes na REDARTE/RJ compará-las as da rede e ao final apontar/sugerir algumas práticas que poderiam colaborar para incrementar o desempenho da REDARTE/RJ. A presidente consultou as outras ex-presidentes que concordaram que toda contribuição seria bem vinda. Ficou acertado que a partir de fevereiro de 2014 (início do ano fiscal da rede, conforme seu Estatuto) seria dado o auxílio que fosse necessário para o trabalho.

Em março de 2014, o “Termo de consentimento livre e esclarecido” da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO foi entregue para a presidente da REDARTE/RJ. Também, autorizou a autora a comparecer as reuniões mensais. A frequência as reunião teve por objetivo realizar a coleta de dados para subsidiar a análise proposta na presente dissertação e acompanhar a dinâmica dos membros da rede nas mais diversas situações (nas reuniões internas, externas e eventos de parceiros). A participação nas reuniões e eventos ocorreu de novembro/2013 a dezembro/2014.

Combinou-se uma entrevista com a presidente, Sra. Claudia Aragon (gestão 2012-2014) com a finalidade de coletar material para estruturar um questionário para os membros da rede podendo assim traçar um diagnóstico de situação.

A entrevista com a Sra. Claudia Aragon, foi realizada no dia 9 de abril de 2014 nas instalações da biblioteca da Escola Superior de Propaganda e Marketing. Na ocasião foi solicitado o acesso às algumas atas das reuniões com o objetivo de efetuar uma pesquisa documental que permita identificar a evolução da rede ao longo dos anos. Como as atas estão digitalizadas e disponibilizadas somente para os membros da rede, a presidente solicitou à ex-presidente, Mary Komatsu do Museu Nacional de Belas Artes que ainda abriga o acervo da REDARTE/RJ que entregasse os arquivos necessários para a pesquisa. De posse dos arquivos, as atas foram analisadas com foco nas características e indicadores de comunidade de prática bem como fatores de sucesso de uma CoP.

Com o material coletado estruturou-se o questionário para os membros e um roteiro de entrevista que visa reunir impressões da coordenador-fundadora da rede elaborado com questões fechadas utilizando a escala de Likert onde os perguntados possam indicar seu nível de concordância com uma afirmação referente à sua participação na REDARTE/RJ.

No mês de maio de 2014 ocorreu a posse da nova gestão da REDARTE/RJ para o período 2014-2016.

Na reunião de julho de 2014, foi solicitado pela presidente que os membros colaborassem com a presente dissertação, por meio do preenchimento do questionário enviado

para os membros (institucionais e pessoa física). Também foi concedido o acesso à área restrita a responsável pelo questionário para que acessasse as atas na sua totalidade.

Para fundar o histórico da REDARTE/RJ foi elaborado um roteiro para coletar o depoimento da coordenadora fundadora da rede, Sra. Helena Dodd Ferrez. A entrevista ocorreu no dia 28 de junho de 2014.

As reuniões e atividades da REDARTE/RJ foram acompanhadas durante o ano de 2014, encerrando a coleta de dados na reunião de confraternização realizada no dia 5 de dezembro que contou com a presença Helena Ferrez, coordenadora fundadora da REDARTE/RJ.

Os dados coletados foram analisados de acordo com o objetivo proposto que foi identificar e analisar/investigar quais características da REDARTE/RJ se assemelham às de comunidades de prática (CoP) e, caso positivo, verificar se as características identificadas podem contribuir para a maior integração das ações desenvolvidas pelos profissionais de informação em Arte e suas instituições.

#### **4 A REDE DE BIBLIOTECAS E CENTROS DE INFORMAÇÃO EM ARTE – REDARTE/RJ: ESTUDO DE CASO**

A análise da trajetória da REDARTE/RJ será subdividida em criação, ou seja, a inovação na formação de grupo ainda que informal, mas sem semelhantes, considerando-se o contexto de Informação em Artes e na posterior expansão e difusão.

Esta análise baseia-se na forma de conduzir e motivar os participantes e encontra respaldo na teoria de difusão de inovações onde “*Diffusion is the process in which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system.*” (ROGERS, 2003, p.5).

A idealizadora da REDARTE/RJ ao convidar os profissionais de informações de outras bibliotecas e centros de informação e Documentação em Artes com objetivo de estruturar um grupo de profissionais que pudessem suprir as deficiências encontradas em seus acervos criou uma inovação organizacional. Como Rogers (2003, pg. 12) ressalta a inovação pode ser uma ideia, uma prática ou um objeto que é visto como novo pelos indivíduos ou por outra unidade de adoção.

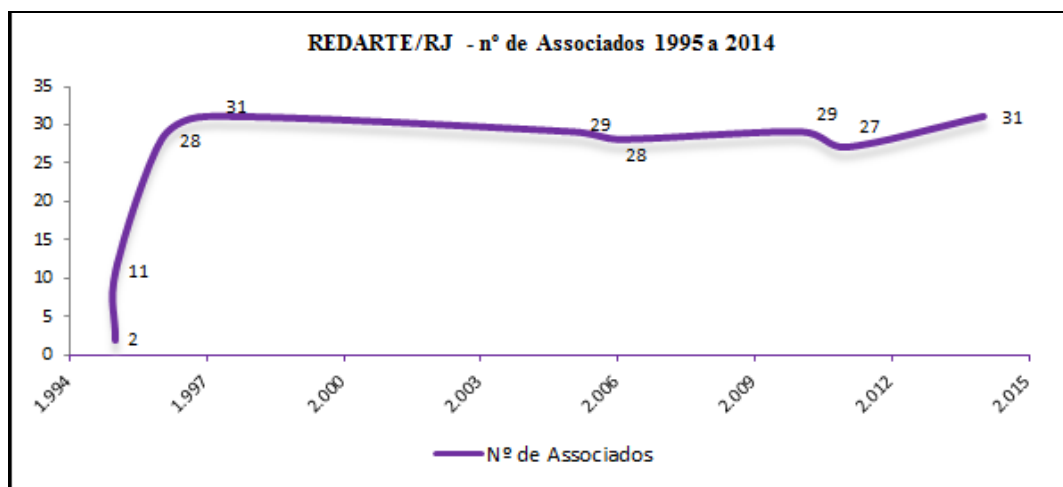
Nessa seção são descritas a trajetória da REDARTE/RJ, incluindo o como ocorreu a criação e o processo de difusão e expansão, bem como, os produtos e serviços disponibilizados aos seus membros.

A partir da definição de sistema social considerado como um conjunto de unidades inter-relacionadas que se unem para resolver um problema e atingir uma meta comum verifica-se que a inovação ocorre dentro de um sistema social (ROGERS, 2003, p. 23-24).

No caso específico da REDARTE/RJ tem-se que o sistema social é constituído pelas Bibliotecas e Centros de Informação em Artes no estado do Rio de Janeiro e Niterói. É neste universo que a análise do processo de difusão se circunscreve.

A trajetória foi estudada com base na adesão dos participantes em uma perspectiva temporal desde a criação da rede em 1995 até dezembro/2014, gerando a curva de difusão em “S” (ROGERS, 2003, p.281) apresentada no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Curva de difusão em “S” da REDARTE/RJ 1995 a 2014



Fonte: Elaboração própria

A partir das inovadoras, Solange e Helena, que tiveram a ideia e assumiram a liderança do processo o Gráfico 2 apresenta um traçado da evolução do número de membros da rede numa atitude imediata. O número de adotantes à rede é resultado do benefício potencial que mesma poderia trazer aos participantes.<sup>10</sup> Conforme Rogers (1995) Solange e Helena inovaram com uma nova forma de atender aos usuários cujo objetivo naquele momento era ampliar o acesso à informação em artes no Brasil, pois todas estavam dispersas e muito carentes de atenção. Vale ressaltar o papel e a credibilidade destas duas profissionais que propiciaram a imediata expansão da iniciativa.

Ao observar o gráfico há pequena oscilação no número de membros e constata-se pela pesquisa documental que o crescimento é quase constate, pois a desmobilização/saída de uma instituição é seguida pela adesão de outra biblioteca ou centro de informação.

O gráfico aponta que mesmo com a pequena oscilação a rede continua sendo aceitação entre os profissionais de informação em Arte e se mantém entre a maioria inicial e maioria retardatária do gráfico de Rogers (1995), evidenciando sua consolidação.

Dos 11 participantes da primeira reunião cinco integrantes (FUNARTE/CEDOC, Museu Histórico Nacional, Museu Nacional de Belas Artes, Museu de Arte Moderna/RJ e UNIRIO/Centro de Letras e Artes) permaneceram desde o início. O Museu Villa Lobos e Paço Imperial estiveram ausentes em alguns anos.

Em resumo, pode-se inferir acerca da trajetória da REDARTE/RJ:

- INOVAÇÃO - Proposição do convite por parte de Solange Zuñiga da FUNARTE.

Verificaram oportunidade de trabalhar com a realidade existe (carência de recursos nas

<sup>10</sup> Idem.



instituições) e transformar numa força de forma a melhor atender aos usuários das bibliotecas participantes. Objetivo de ampliar o acesso à informação em artes no Brasil, pois todas estavam dispersas e muito carentes de atenção.

- DIFUSÃO - 1ª reunião com 11 (onze) membros (dezembro 1995).
- EXPANSÃO – Inicia-se a partir de dezembro de 1996 são 28 (vinte e oito) membros e novembro 2014 totalizam 31 bibliotecas participantes.

A seguir são apresentadas as fases da trajetória da rede.

#### 4.1 A inovação – criação da REDARTE/RJ

A REDARTE/RJ aparece no cenário dos profissionais de informação de Artes, a partir de uma iniciativa *bottom up*, de baixo para cima. Foi idealizada por Solange Zuñiga, na época, diretora Centro de Pesquisa e Documentação da Fundação Nacional de Arte (FUNARTE), órgão do Ministério da Cultura e coordenada por Helena Ferrez, então coordenadora da Divisão de Documentação vinculada àquele Centro. Surge com o objetivo de ampliar o acesso à informação em artes no Brasil.

A iniciativa teve por base o

desejo de partilhar recursos e de estabelecer contato entre os membros para discutir problemas comuns e buscar soluções, ao invés de apoiar-se em plano de longo prazo de caráter nacional. A vontade, entretanto, embora seja um elemento importante, não é suficiente para se estabelecer relacionamentos cooperativos em bibliotecas. Este desejo, por sua vez, tornou evidente a necessidade de maior integração entre os profissionais de informação. (FERREZ, 2000, p.11).

Segundo informações de Eliane Vieira da Silva, bibliotecária do Museu Histórico Nacional (MHN)<sup>11</sup> foi enviado Fax Ofício Circular nº 034/DPD/FUNARTE no dia 04/12/1995 convidando a direção da instituição a enviar representante das bibliotecas para uma reunião, sendo este o primeiro canal de comunicação utilizado para atingir os futuros adotantes da inovação.

De modo informal, mas com a segurança dos inovadores, em sua primeira reunião, no dia 8 de dezembro de 1995, pode contar com os primeiros profissionais que aderem à iniciativa.

---

<sup>11</sup> SILVA, Eliane Vieira. **Convida direção do MHN**: Fax Ofício Circular nº 034/DPD/FUNARTE - Data: 04/12/1995[mensagem pessoal] . Mensagem recebida por <elisetemel@hotmail.com> em 23 dez. 2014.

Quando começamos a pensar em uma rede de bibliotecas de arte, que depois recebeu o nome de REDARTE tínhamos clareza, até em função do estágio atrasado da maior parte das bibliotecas de arte no Brasil no que diz respeito à automação, que a nossa rede não teria a tecnologia como fator determinante. (FERREZ, 2014)

A idealizadora da rede, Solange Zuñiga pensava em algo de proporção nacional, mas como encarregou Helena Ferrez para “colocar a rede em prática – e eu não sou tão idealista quanto minha amiga querida –, o rumo tomado foi mais modesto”.<sup>12</sup> Acrescenta ainda,

Eu, particularmente, não acredito muito em projetos grandiosos, muito menos de caráter nacional, ainda mais na área de arte, na qual os recursos são muito pequenos e as bibliotecas, em particular, não têm autonomia financeira; seus orçamentos são irrisórios e os acervos, na maioria das vezes, totalmente desatualizados. Começamos pensando no Rio de Janeiro.<sup>13</sup>

Profissionais com experiência nas áreas de cultura, arte e patrimônio tanto a idealizadora quanto a coordenadora da rede conheciam alguns responsáveis por bibliotecas e centro de informação de instituições das cidades do Rio de Janeiro e Niterói. Por este motivo foram convidados por Solange por meio de ofício para um encontro as “instituições selecionadas a princípio, solicitando a indicação de um profissional da área (bibliotecário) para participar das reuniões. A listagem das bibliotecas foi elaborada com base na nossa experiência e no bom senso”.<sup>14</sup>

Foi “um encontro, sobretudo, de bibliotecários, sem a presença de seus superiores. Tenho muita clareza de que a não ingerência da administração superior nesse primeiro momento foi fator determinante não só para a criação da REDARTE como para garantir sua sobrevivência até os dias de hoje”. (FERREZ, 2014)

Naquele momento

uma das nossas fortes intenções era estreitar as relações entre as bibliotecas universitárias, dos museus, cinematecas e fundações de arte: os museus de arte, bem como os museus de caráter histórico – em cujos acervos constam pinturas, esculturas, gravuras e outras coleções artísticas; no mundo acadêmico, as bibliotecas das faculdades de belas-artes, artes cênicas, música e desenho industrial. (FERREZ, 2014)

Foram onze representantes de instituições públicas e privadas, sendo um maior número proveniente de órgãos públicos com acervos diversificados de “caráter cultural, artístico, histórico e acadêmico”, com acervo abrangendo as áreas de teatro, dança, ópera, circo, artes plásticas e gráficas, música, fotografia, circo, cinema e vídeo, folclore e cultura popular, arquitetura e desenho.

<sup>12</sup> FERREZ, Helena Dodd. **A REDARTE/RJ**: entrevista. 27 agosto 2014. Rio de Janeiro. Entrevista concedida a Elisete de S. Melo.

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> Idem.

A Quadro 7 relaciona o quantitativo e as instituições que participaram da primeira reunião; bem como a sua origem (pública ou privada).

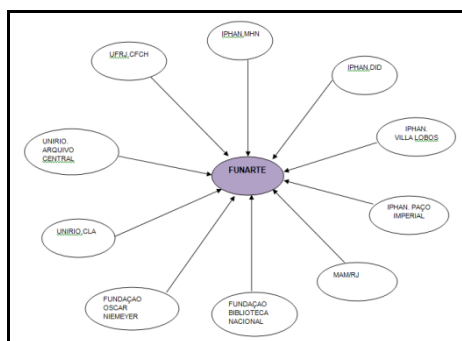
Quadro 7 - Caracterização das instituições da primeira reunião dos membros da REDARTE/RJ<sup>15</sup>

Instituição	Biblioteca	Saída	Pública	Privada
FUNARTE	Coordenação de Folclore e Cultura Popular		x	
Fundação BN			x	
Fundação Oscar Niemeyer				x
IPHAN	Paço Imperial		x	
IPHAN	Museu Histórico Nacional		x	
IPHAN	Museu Villa Lobos			
IPHAN.DID	Dept. de Identificação e Doc.		x	
MAM	MAM Rio de Janeiro		x	
UF RJ	Centro de Filosofia e Ciências Humanas		x	
UNIRIO	Centro de Letras e Artes		x	
UNIRIO	Arquivo Central		x	

Fonte: Elaboração própria com base na 1ª ata de reunião (08.12.1995)

A Figura 3 em formato de rede apresenta imagem/retrato de como seria a rede no momento de sua criação. Todos os integrantes convergem para as idealizadoras da rede, funcionárias da FUNARTE, sendo classificada como rede em formato de estrela.

Figura 3 - A formação da rede na primeira reunião (dezembro 1995)



Fonte: Elaboração própria

Ao refletir sobre o benefício da criação da REDARTE, Helena Ferrez pondera que “o grande ganho talvez tenha sido tomarmos mais consciência de corpo, em função das peculiaridades e dificuldades das bibliotecas de arte e dos acervos de cada uma dessas unidades”.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Ata da Reunião de 08.12.1995 realizada nas instalações da FUNARTE com objetivo de viabilizar uma Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte e Cultura.

<sup>16</sup> FERREZ, Helena Dodd. **A REDARTE/RJ**: entrevista. 27 agosto 2014. Rio de Janeiro. Entrevista concedida a Elisete de S. Melo.

A realidade das bibliotecas e centros de documentação das instituições de Arte ficam claras nas frases a em Helena Ferrez destaca que o principal objetivo de sua gestão (1995-2001) foi a “comunhão entre os bibliotecários”.

Nós não tínhamos nenhuma ilusão quanto às questões tecnológicas. Cada biblioteca ou grupo de bibliotecas tinha um sistema e muitos desses sistemas mudaram ao longo dos anos, sem que a REDARTE fosse levada em consideração. Acho que não foi essa a nossa preocupação até porque as nossas instituições eram muito frágeis nesse aspecto”.<sup>17</sup>

As dificuldades financeiras num primeiro momento faz a rede ter como um dos seus

objetivos o fortalecimento das coleções por meio da troca de duplicatas e da doação de obras não pertinentes ao acervo recebidas por doação. Lembro que no começo o pessoal vinha para as reuniões com muito material. Era uma troca; a conscientização de se ter um acervo mais pertinente com a proposta da biblioteca.<sup>18</sup>

Essa ideia foi difundida e o processo de estruturação foi ampliado entre os pares. Ao final da reunião do grupo (ata de 08.12.1995) há a recomendação para que os onze participantes tragam mais parceiros envolvidos com a área de Artes e Cultura, isto implica no processo de difusão da inovação, por meio de canais de inovação, do tempo e sistema social.

#### 4.2 Difusão

O início do período de difusão ocorre logo após a criação da REDARTE/RJ, pois as onze instituições presentes na primeira reunião em dezembro/1995 continuam a participar da iniciativa. 1ª. reunião com 11 membros (dezembro 1995).

A adoção à rede pelos bibliotecários e profissionais de informação foi imediata, a partir da primeira convocação oficial, as demais foi divulgação para o colega que estava na mesma situação. (FERREZ, 2014)

Em 2005, com mais que o dobro de instituições integrantes, cerca de trinta, comemora-se o décimo aniversário da REDARTE. Em 2006 se dá a oficialização da Rede no cartório e seu registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.<sup>19</sup>

A REDARTE/RJ começou como uma iniciativa informal tendo na sua coordenação Helena Dodd Ferrez, da FUNARTE/CEDOC (1995-2001) e Eliane Vieira da Silva do Museu Histórico Nacional (2002-2005). Depois de sua institucionalização como associação civil de natureza cultural em 2006 adquire uma estrutura formal administrativa, onde há uma diretoria (presidente, vice-presidente, dois secretários e dois tesoureiros); conselho fiscal (três membros e suplentes); assembleia geral (todos os integrantes da rede).

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Dados retirados da Linha do Tempo da REDARTE/RJ. Disponível <http://redarterj.com/>

Em 2004 começa a elaboração do texto para o estatuto da REDARTE/RJ. Os critérios para a gestão da rede são consolidados e ao final de 2005 a redação final do Estatuto é aprovada. Vale destacar que a cada dois anos há eleição para renovação da diretoria, podendo a mesma ser reeleita. Somente instituições associadas poderão concorrer à eleição.

Para a maior integração entre os profissionais de informação na área de Arte e Cultura a REDARTE/RJ conforme designa seu Estatuto<sup>20</sup>, conta com reuniões mensais direcionadas a todos os membros da rede. O detalhe é que essas reuniões acontecem em sistema de rodízio, isto é cada mês procura-se privilegiar uma instituição, de forma que os integrantes da rede possam conhecer o ambiente de trabalho e acervo do outro. Promovem-se reuniões de diretoria sempre que um assunto requer maior atenção, para a confecção do relatório anual e programação das eleições. E, grupos de trabalho cujos membros são indicados pela presidência.

Para os membros da REDARTE/RJ são considerados como usuários às instituições.

Elas recebem benefícios por participar, por que os seus profissionais tem um ambiente para a troca informações, capacitação, palestras entre outros. E, também as pessoas usuárias das instituições (pesquisadores, alunos) que podem tomar empréstimos entre as instituições membros. (ARAGON, 2014).

### 4.3 Expansão

Em 2011 foi realizada uma alteração no Estatuto da rede de forma que fosse possível a participação de Sócios Colaboradores. Até julho de 2014, a rede contava com 4 participantes (para a pesquisa foram considerados 3 por que 1 membro estava em viagem) nesta categoria. Geralmente são pessoas que já atuaram na rede, profissionais de informação sem vínculos com instituições da área que manifestam interesse na mesma; e, envolvidos com Arte e Cultura.

Aragon (2014) acredita que o objetivo de sua gestão (2012-2014) foi alcançado que era “organizar a casa” e deixar iniciado o Planejamento Estratégico<sup>21</sup> da REDARTE/RJ para que a próxima gestão dê continuidade e o torne executável.

No dia 20 de maio de 2014, realizou-se a solenidade de posse da 5ª Gestão da REDARTE/RJ (2014-2016) no Centro Cultural Justiça Federal - CCJF. No discurso de abertura o diretor Cícero Antônio Fonseca de Almeida, Diretor Executivo da biblioteca do CCJF, onde trabalha a Senhora Alpina Rosa, em sua fala deixou claro para todos que a

---

<sup>20</sup> Estatuto REDARTE/RJ redação de 2011. Ver folha 115.

<sup>21</sup> ARAGON, Claudia. A REDARTE/RJ: entrevista. 2014. Entrevistador: Elisete Melo.

REDARTE/RJ e Alpina tem nele um patrocinador e que ele se orgulha da parceria com a rede. Em seu discurso Cícero demonstrou entusiasmo e ser o patrocinador, de acordo com um dos principais fatores de sucesso listados por McDermott (2001) nos desafio de uma comunidade de prática<sup>22</sup> ter um patrocinador que compre a ideia e trabalhe pela comunidade.

A presidente em exercício fez um breve relato sobre a trajetória da rede que iniciou em 1995 de forma informal com Solange Zuñiga e Helena Dodd Ferrez com 11 membros. Em 2006 foi oficializada como associação (de Arte e Cultura) sem fins lucrativos, foi realizada um estudo com os usuários da rede. Assegurou que a REDARTE/RJ pode ser definida em duas palavras: compromisso e colaboração. Onde compromisso é fazer seu trabalho com paixão (uma das características de CoP) e a colaboração é praticada no dia-a-dia de seus membros. Ressaltou que a gestão anterior expandiu a colaboração com auxílio/orientação às bibliotecas, assessoria e consultoria. E, a elaboração do Plano Estratégico da rede a ser implantado.

A reunião de ocorrida em 09/06/2014 teve uma abordagem diferenciada, pois coincidiu com a solicitação e convite da Rede de Educadores em Museus e Centros Culturais – REM/RJ no Museu da Imagem e do Som para que a diretoria da REDARTE/RJ explicasse e contasse qual foi o processo de lições aprendidas com a formalização da rede informal. Verificou-se que o maior interesse dos membros da REM era apreender com a experiência dos membros e analisar as lições aprendidas pela equipe da REDARTE/RJ.

Constata-se que o transbordamento das experiências da REDARTE/RJ para além de suas fronteiras. A rede começa a contribuir com suas lições aprendidas para a criação de outras redes como foi o caso da apresentação para Rede de Educadores de Museu ocorrida em junho de 2014.

Em julho de 2014 conta com 31 associados distribuídos entre bibliotecas centros de Informação e Documentação de órgãos públicos e privados e sócios colaboradores, o Quadro 8 apresenta as instituições associadas.

---

<sup>22</sup> Quadro 5 – Autores que tratam de fatores críticos de sucesso de comunidades de prática. (folha 38)

Quadro 8 - Bibliotecas e Centros de Informações em integrantes da REDARTE/RJ (julho/ 2014)

	Instituição	Biblioteca	Pública	Privada
1.	Casa Daros			x
2.	Centro Cultural Banco do Brasil			x
3.	Centro Cultural da Justiça Federal		x	
4.	Escola Superior de Marketing e Propaganda			x
5.	FUNARTE	CEDOC	x	
6.	IBEU			x
7.	IBRAM	Museu Castro Maya	x	
8.	Instituto Cervantes			x
9.	Instituto Goethe			x
10.	IPHAN	Museu Nacional de Belas Artes	x	
11.	IPHAN	Museu Histórico Nacional	x	
12.	IPHAN	Museu Vila Lobos	x	
13.	IPHAN	Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular	x	
14.	IPHAN	Paço Imperial	x	
15.	IPHAN	Noronha Santos	x	
16.	Museu de Arte Contemporânea	Niterói	x	
17.	Museu de Arte Moderna			x
18.	Museu do Ingá (Museu de História e Artes do RJ)		x	
19.	PUC			x
20.	UERJ	CEHB	x	
21.	UERJ	ESDI	x	
22.	UFF	BCG	x	
23.	UFRJ	EBA	x	
24.	UFRJ	Escola de Música	x	
25.	UFRJ	FAU	x	
26.	UFRJ	Faculdade de Letras	x	
27.	Unicarioca			x
28.	UNIRIO	Centro de Letras e Artes	x	

Fonte: Elaboração própria. Disponível em: <http://redarterj.com/bibliotecas-da-rede/>

Em 2011 foi realizada uma alteração no Estatuto da rede de forma que fosse possível a participação de Sócios Colaboradores. Até julho de 2014, a rede contava com 4 participantes (para a pesquisa foram considerados 3 por que 1 membro estava em viagem) nesta categoria. Geralmente são pessoas que já atuaram na rede, profissionais de informação sem vínculos com instituições da área que manifestam interesse na mesma; e, envolvidos com Arte e Cultura.

Na gestão 2012-2014 e na atual, a integração à rede se dá da seguinte forma

O interessado ao conhecer a REDARTE/RJ, faz contato com o presidente que encaminha formulário com as orientações, carta-convite e informa valor da anuidade. A instituição interessada preenche e envia para o presidente. Tesoureiro encaminha boleto e após o pagamento são membros. (ARAGON, 2014).

A REDARTE/RJ em seus quase 20 anos esteve sob a liderança de profissionais de instituições ligadas a Arte e Cultura. O Quadro 9 apresenta os gestores que estiveram a frente da rede.

Quadro 9 - Diretoria da REDARTE/RJ de 1995 a 2014

<b>REDARTE/RJ - DIRETORIA</b>		
<b>PERÍODO</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>PROFISSIONAL</b>
1995-2001	FUNARTE	Helena Dodd Ferrez
2002-2005	Museu Histórico Nacional	Eliane Vieira da Silva
2006-2007	Museu Nacional de Belas Artes	Mary Komatsu Shinkado
2008-2010	UNIRIO	Isabel Ariño Grau
2010-2011	Museu Nacional de Belas Artes	Mary Komatsu Shinkado
2012-2013	Escola Superior de Propaganda e Marketing	Claudia Aragon
2014-2016	Centro Cultural da Justiça Federal	Alpina Rosa

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 Usuário, Produtos e Serviços

Durante sua existência a REDARTE/RJ procurou criar diversas formas de trocar experiências e compartilhar conhecimento entre os seus integrantes para melhor atender aos usuários das instituições membro. Seus usuários são os pesquisadores, estudantes e interessados em Arte e Cultura “que podem tomar empréstimos entre as instituições membros”. Exemplificou: os alunos podem emprestar do CCBB. A REDARTE/RJ tem o “intercâmbio como um de seus objetivos”. (ARAGON, 2014).

Os produtos e serviços são resultados das atividades dos integrantes distribuídos por Grupos de Trabalho. O modelo é o mesmo desde a criação da rede.

No início de 1996, é feito o primeiro Diagnóstico das Bibliotecas da Rede.

Em 1997 são realizados dois trabalhos significativos para a rede: o levantamento bibliográfico sobre Conservação e Restauração em todas as bibliotecas da Rede e a Base de dados de periódicos de Arte e Cultura.

Em 1998 é criado o produto da rede: o Guia de Bibliotecas da REDARTE/RJ.

Em 1999 realiza-se o primeiro (I) Seminário de Informação em Arte nas dependências da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Helena Ferrez (2000) apresenta a experiência da rede na *Conference of the Art Libraries Society North America* (ARLIS/NA) e o trabalho “Uma experiência brasileira em redes de bibliotecas de arte: a REDARTE de autoria de FERREZ, VIEIRA e SHINKADO é divulgada no XIX Congresso de Biblioteconomia e Documentação em Porto Alegre”.



Os anos seguintes são de muito trabalho foram realizados três Seminários de Informação em Arte e resultados apresentados nos produtos e serviços que estão em destaque na Linha do tempo da REDARTE/RJ.

As mídias utilizadas pela REDARTE/RJ para comunicação e divulgação, são:

- Website < <http://redarterj.com/>>;
- Biblioteca digital <<http://www.docpro.com.br/redarte/>>;
- Facebook <<http://www.facebook.com/pages/REDARTERJ/190407277701252>>;
- Picasa  
<<http://picasaweb.google.com/111825337990038119126?gsessionid=PWrQnmI-ZyRivNDtxWWVFA>>
- Twitter < <https://twitter.com/redarterj>>;
- e RSS <<http://feeds.feedburner.com/Redarterj>>.

Além das mídias mencionadas o e-mail é o instrumento mais utilizado entre os membros.

Utilizam-se também peças de comunicação impressas como folder e formulários com orientações para os associados em potencial.

Ainda na reunião de julho de 2014, a presidência foi criado um grupo de trabalho – Projeto Memória REDARTE/RJ<sup>23</sup> em virtude dos 20 anos da rede ser realizado em 2015.

As demais reuniões foram acompanhadas e vale registrar que na reunião de confraternização realizada no dia 5 de dezembro Helena Ferrez, a coordenadora fundadora da REDARTE/RJ esteve presente, confirmando que a essência da rede permanece “todo Natal fazíamos um grande encontro de final de ano em algum espaço cultural artístico. Era uma forma de nos divertirmos e confraternizarmos-nos”. (FERREZ, 2014).

---

<sup>23</sup> Segundo a presidente REDARTE/RJ, Sra. Alpina Rosa além dos 20 anos houve duas motivações para o projeto, a saber: o falecimento de Solange Zuñiga e a proposta de pesquisa de dissertação de Elisete Melo.

## **5 AS CARACTERÍSTICAS DA REDARTE/RJ E AS CARACTERÍSTICAS DE COMUNIDADES DE PRÁTICA – ANÁLISE DE RESULTADOS**

O objetivo principal do presente estudo é identificar e analisar/investigar quais características da Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro (REDARTE/RJ) se assemelham às de comunidades de prática e, caso positivo, verificar se as características identificadas podem contribuir para a maior integração das ações desenvolvidas pelos profissionais de informação em Arte e suas instituições.

Esta análise baseia-se nas informações coletadas por meio de entrevistas, questionários e documentos. A seguir serão descritas os resultados coletados por meio de questionários para os membros, avaliação de atas de reuniões, entrevistas com a gestora (2012-2014) e a coordenadora-fundadora da rede.

Os dados coletados no questionário foram interpretados utilizando a perspectiva teórica de Wenger, McDermott e Snyder (2002) para três características (o domínio, a comunidade e a prática); Wenger (1998) para os indicadores de CoP e McDermott (2001) para os fatores de críticos de sucesso de comunidades de prática.

Ao interpretar os dados coletados, nota-se o quão subjetiva pode ser a interpretação do material reunido. Desta forma, buscou-se para melhor analisar o estudo de caso em relação às teorias apresentadas, a distribuição das perguntas do questionário para os membros da REDARTE/RJ em relação aos indicadores, as características e os fatores de sucesso de comunidades de prática.

O Quadro 10 apresenta a distribuição dos indicadores e características de comunidades de prática e as perguntas do questionário enviado aos membros da REDARTE/RJ.

Quadro 10 - Indicadores x características x Fatores de sucesso de CoP

Indicadores de comunidades de prática	Características de CoP	Questionário para membros da REDARTE/RJ	Fatores críticos
5. Configuração muito rápida de um problema a ser discutido; 7. Conhecer o que os outros sabem, o que eles podem fazer, e como eles podem contribuir para uma empresa; 14. Um discurso compartilhado refletindo uma certa perspectiva sobre o mundo;	<b>O Domínio</b>	Acredito REDARTE/RJ criou uma imagem/nova na área de Informação; Considero o Espaço da REDARTE/RJ o notador dos padrões da rede; A REDARTE/RJ procura parceria com outros órgãos de atuação de profissionais de informação; Um Planejamento estratégico para o direcionamento a médio/longo prazo; Percebo que o compromisso, colaboração e compartilhamento é uma regra implícita nas ações da REDARTE/RJ; Posso contar com o apoio de minha instituição e meus superiores para participar da rede (patrocínio); Existe reconhecimento por parte dos meus superiores da importância de minha participação na REDARTE/RJ; Acredito que a REDARTE/RJ contribui para abrir mais espaços de atuação para os profissionais de informação em Arte; Participar da REDARTE/RJ dá maior visibilidade para a minha vida profissional.	
1. As relações mútuas sustentados/sustentabilidade - harmoniosas ou conflituosas; 6. sobreposição substancial entre as descrições de quem pertence dos participantes; 8. identidades mutuamente definidas; 3. A capacidade de avaliar a adequação das ações e produtos; 11. A sabedoria local, histórias compartilhadas, piadas, sabendo riso; 13. Certos estilos reconhecidos como a indicação de membros;	<b>A Comunidade</b>	As tomadas de decisões na REDARTE/RJ são pautadas em definições; Sou incentivada a compartilhar com os membros da rede as falhas/ as ações e atitudes incorretas dos membros da rede; Os membros da REDARTE/RJ conhecem e reconhecem o seu papel dentro da rede; Sinto-me comprometido com a REDARTE/RJ; Existe entre os membros da REDARTE/RJ um clima de confiança e credibilidade na informação gerada e compartilhada; A divulgação/disseminação da informação em Arte na REDARTE/RJ possibilita manter-me atualizado; Acredito que a REDARTE/RJ poderia ampliar sua atuação na área de Informação (produtos e serviços); Observo que todos os membros são comprometidos e orgulhosos de participar e representar a REDARTE/RJ; Sinto que alguns membros criam obstáculos quanto às propostas de inovação em serviços e produtos; Posso compartilhar minhas dúvidas e incertezas que alcancei orientação na Rede para melhor conduzi a situação; Se cometo uma falha com meu usuário, posso comentar nas reuniões da REDARTE/RJ; Participar da REDARTE/RJ me dá orgulho e maior comprometimento com a rede; Sinto-me como parte responsável pelos resultados da REDARTE/RJ.	<b>Desafio da Gestão</b> Domínio e objetivos da comunidade; Liderança; Patrocínio; Alinhamento com a estratégia da instituição; <b>Desafio da Comunidade</b> Envolver os especialistas da área de conhecimento; Confiança; Sentimento de pertencer;
2. Formas compartilhadas de engajar-se em fazer as coisas juntos; 3. O rápido fluxo de informações e propagação da inovação; 4. Ausência de preâmbulos introdutórios, como se conversas e interações foram apenas a continuação de um processo contínuo; 10. Ferramentas específicas, representações e outros artefatos; 12. Jargão e atalhos para as comunicações, bem como a facilidade de produzir novos;	<b>A Prática</b>	O Seminário de Informação em Arte promovido pela REDARTE/RJ poderia ser anual ao invés de Biquenal; A participação na REDARTE/RJ facilita o processo empréstimo de documentos para meus usuários; As reuniões mensais e a troca de mensagens (email) são suficientes para a troca e compartilhamento de informações e soluções de problemas; A REDARTE/RJ possibilita o compartilhamento do processamento técnico entre as instituições membros; A REDARTE/RJ incentiva os membros participantes da rede a oferecer treinamento aos seus usuários; É possível aos membros da REDARTE/RJ ter acesso ao acervo das instituições membros; Os resultados positivos são disseminados de forma que possam ser reproduzidos pelos membros em ocasião oportuna; A REDARTE/RJ contribui para melhoria do meu trabalho no dia-a-dia; Recorro aos catálogos das instituições membros da REDARTE/RJ para suprir a necessidade do catálogo da minha instituição; Ofereço meus usuários a utilizarem os recursos da REDARTE/RJ; Indico e recorro aos produtos (Biblioteca Digital, Guia de Fornecedores, Guia de Bibliotecas em Arte) da REDARTE/RJ para atender meus usuários; As informações disponibilizadas no site da REDARTE/RJ são sempre atualizadas; Acesso ao catálogo das instituições membros da REDARTE/RJ pelo site da rede; A REDARTE/RJ disponibiliza um espaço para armazenar os relatos de experiências bem sucedidas e as ações que requerem melhorias no seu procedimento; Acredito que o site da REDARTE/RJ atende as minhas necessidades informacionais; O site da REDARTE/RJ atende as necessidades informacionais dos usuários de minha instituição; Necessito de outros instrumentos para atender às necessidades informacionais de meus usuários; A REDARTE/RJ mantém toda sua documentação em formato digital; Utilizo com frequência os instrumentos informacionais disponibilizados pela REDARTE/RJ na Internet; Os canais de comunicação da REDARTE/RJ disponíveis na Internet que mais utilizo são: 77; internet 5%; biblioteca virtual.	<b>Desafio Técnico</b> Se apropriar da tecnologia da Informação e Comunicação; <b>Desafio Pessoal</b> Diálogo aberto entre os membros e consulta às melhores práticas;

Fonte: Elaboração própria. Adaptado Etienne Wenger (1998) e Richard McDermott (2001)

Foram recebidas 22 respostas dos 31 questionários enviados, o que significa que 71% dos membros da REDARTE/RJ atenderam ao pedido. Levando-se em conta que cinco instituições estavam sem representantes no período da aplicação, sendo assim, deixaram de responder 4 associados.

Em linhas gerais foi traçado um perfil dos profissionais representantes das instituições membros da Rede que responderam às questões da pesquisa. O Quadro 11 apresenta um resumo do perfil do profissional da informação representante das instituições associadas à Rede.

Quadro 11 - Perfil do profissional da informação na REDARTE/RJ

Graduação	Biblioteconomia	22	100%
	Artes	0	
	Arquivologia	0	
	Museologia	0	
	Outros	0	
Tempo de trabalho como profissional da informação	0 a 1 ano		0%
	1 a 3 anos	1	5%
	3 a 5 anos	1	5%
	5 a 10 anos	0	0%
	10 a 15 anos	5	23%
	acima de 20 anos	15	68%

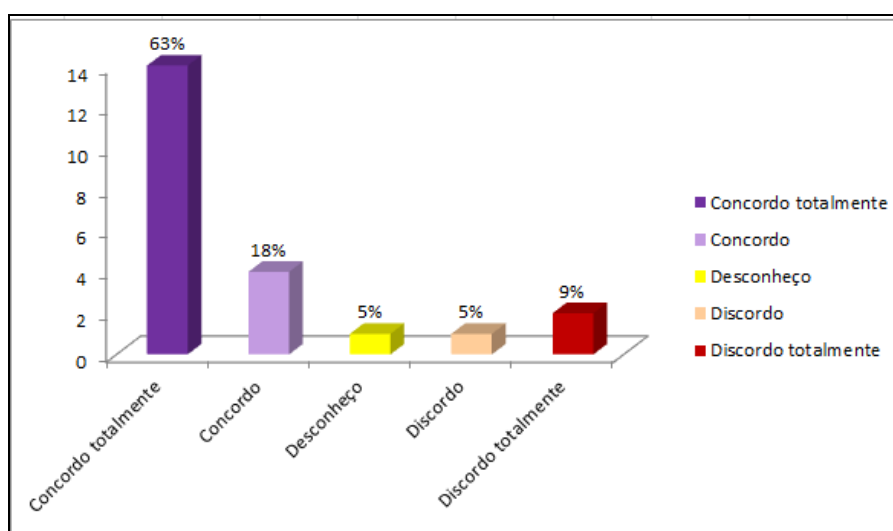
Fonte: Elaboração própria

Observa-se que dos 22 respondentes 100% são bibliotecários, apesar de se ter conhecimento que há outros profissionais de informação (arquivistas e historiadores, por exemplo) atuando como representante de suas instituições.

Ainda sobre o quadro, chama atenção o tempo de trabalho dos respondentes 68% deles estarem na faixa acima de 20 anos de trabalho. Ao comparar as atas de reuniões pode-se inferir que alguns dos respondentes participam desde o início de criação da Rede. A senioridade dos profissionais da informação pode ser considerada um fator que contribuiu para que a iniciativa desse certo, pois o aprendizado de trabalho colaborativo e a cooperativo é uma construção ao longo dos anos. A sustentabilidade da rede pode advir parcialmente desse fator. Verifica-se que este fator implica em futura renovação do quadro de representantes das instituições membros e a preocupação em manter a sua sustentabilidade.

O Gráfico 3 exibe as respostas relativas à crença da REDARTE/RJ ter criado uma imagem na área de informação em Arte, onde a maioria 63% concorda totalmente, 18% concordam, 5% desconhecem, 5% discorda e 9% discordam totalmente que a rede construiu uma identidade entre os profissionais de informação em Arte, exibido no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Acredito REDARTE/RJ criou uma imagem/marca na área de Informação



Fonte: Elaboração própria

Pode-se constatar que 81% (63% concordam totalmente e 18% concordam) dos respondentes percebem que a REDARTE/RJ criou uma marca na área de Informação em Arte, evidenciando um discurso compartilhado sobre a forma pela qual a rede se insere no mundo social.

Este aspecto também é salientado desde o surgimento da rede, pois esta se destaca no cenário de Informação em Arte “[...] à medida que fomos ganhando certa visibilidade, bem

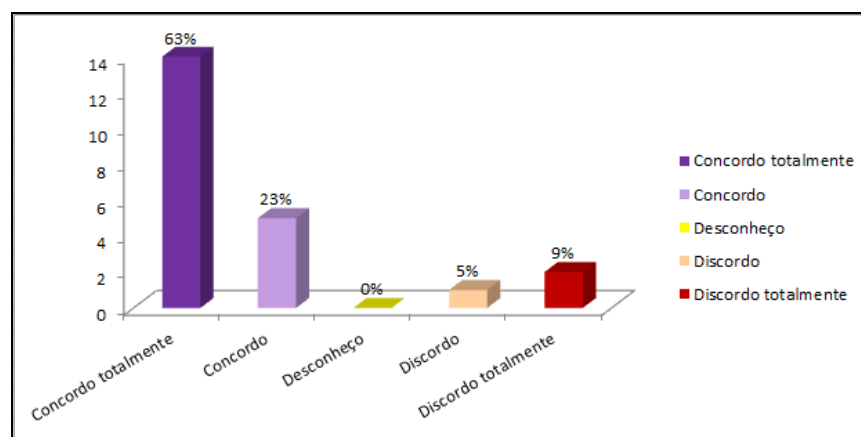
modesta, digam-se de passagem, outras bibliotecas começaram a querer fazer parte, embora muitas não se encaixassem no perfil da Rede”.<sup>24</sup>

Todas as gestões contribuíram para maior visibilidade da rede. Na linha do tempo da rede, as gestões de Eliane Vieira da Silva do Museu Histórico Nacional (2002-2005) e Mary Komatsu Shinkado (Museu Nacional de Belas Artes (2006-2007) institucionalizaram formalmente a rede quando a gestão da primeira inicia a discussão e a da segunda encaminha a aprovação, do Estatuto oficializando a REDARTE/RJ como entidade jurídica.

A gestão de (2012-2014) “conseguiu levar a rede para fora, pois no Seminário trouxe pessoas de vários estados”. Conta que ao apoiar eventos como o “Concejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) - reunião de diretores de centro de informação, promovido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e apoiado pela REDARTE/RJ” lançou a rede em âmbito internacional<sup>25</sup>.

O Gráfico 4 indica a visão com relação ao estatuto da REDARTE/RJ, que define seus objetivos e forma de ação, observando-se que 63% dos respondentes concordam totalmente, e 23% concordam, enquanto 5% discordam e 9% discordam totalmente.

Gráfico 4 - Considero o Estatuto da REDARTE/RJ é norteador dos padrões da Rede



Fonte: Elaboração própria

As respostas acima indicam que o Estatuto da REDARTE/RJ após a sua implantação em 2005 tem sido o orientador das atividades para a maioria dos respondentes que integram a rede. Uma norma interna está prevista na redação do estatuto de 2011, conforme o “art. 5º– A REDARTE/RJ terá um Regimento Interno, que, aprovado pela Assembleia Geral, disciplinará seu funcionamento”.

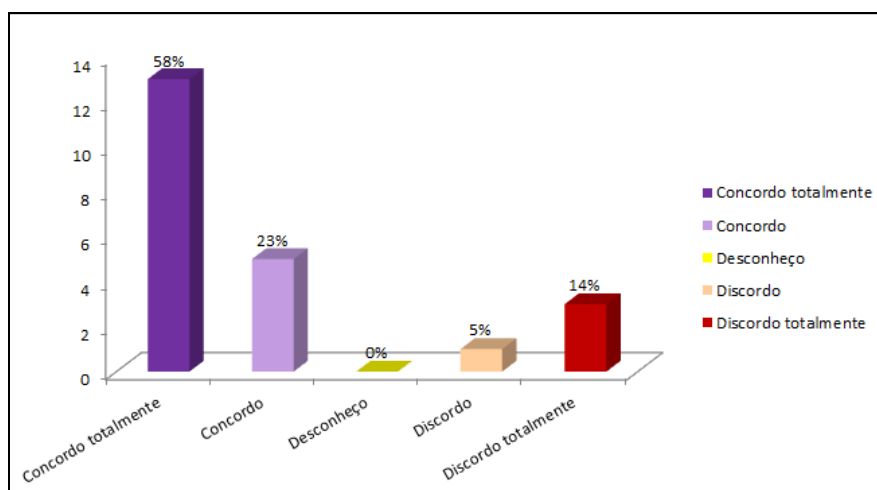
<sup>24</sup> FERREZ, Helena Dodd. **A REDARTE/RJ**: entrevista. 27 julho 2014. Rio de Janeiro. Entrevista concedida a Elisete de S. Melo.

<sup>25</sup> ARAGON, Claudia. **A REDARTE/RJ**: entrevista. Rio de Janeiro, 9 abril 2014. Entrevista concedida a Elisete Melo.

Um novo texto está previsto para o estatuto, e tem sido discutido nas reuniões, conforme atas de agosto e outubro.<sup>26</sup> Um padrão a ser seguido pelos membros como propõe o indicador de CoP é “o embasamento é comum a todos” (WENGER, 1998, p. 125-126) e no “alinhamento com a estratégia da instituição do desafio gestão” defendido por McDermott (2001) reforçando a característica de domínio.

O Gráfico 5 permite analisar a relação de parceria da REDARTE/RJ com outras instituições nas quais atuam profissionais de informação, sendo que 58% concordam totalmente e 23% concordam que a REDARTE/RJ em sua trajetória busca parceria com órgãos onde atuam profissionais da informação, enquanto 5% discordam e 14% discordam totalmente.

Gráfico 5 - A REDARTE/RJ procura parceria com outros órgãos de atuação de profissionais de informação



Fonte: Elaboração própria

O somatório dos respondentes entre concorda totalmente (58%) e concorda (23%) assegura que a REDARTE/RJ busca parcerias. Segundo Aragon (2014) desde 2013, promove encontro em parceria com o Grupo de Informação e Documentação Jurídica do Rio de Janeiro (GIDJ/RJ), Associação dos Profissionais de Informação e Documentação em Ciência da Saúde do Rio de Janeiro (APCIS), Compartilhamento entre Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio de Janeiro (CBIES/RJ) e Sindicato dos Bibliotecários no Estado do Rio de Janeiro (SINDIB/RJ) com o nome de ‘Conversas à Mesa’. “Reúne profissionais da informação e acadêmicos. Apresentam conceitos, ideias e experiências para

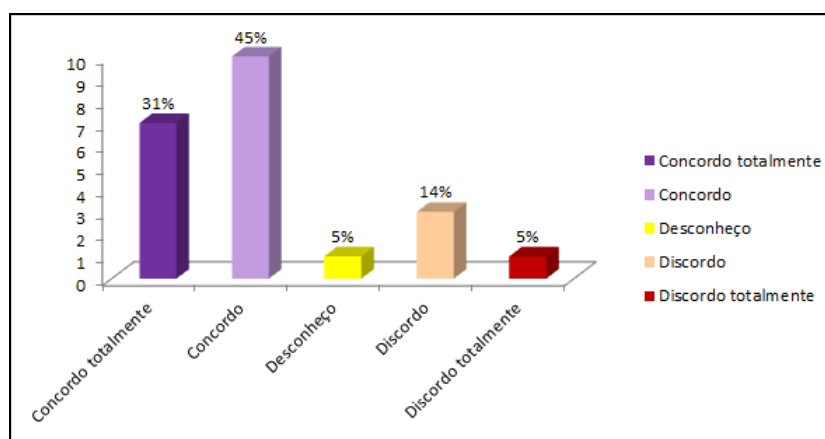
<sup>26</sup> Item 5, Revisão do Estatuto da Ata de 11 de agosto de 2014 e Item 3, Revisão do Estatuto, Ata de 6 de outubro de 2014.

discussão à mesa”. Em 2014, a presidente (2014-2016) da REDARTE/RJ, bibliotecária Alpina Rosa estabeleceu parceria com o Conselho Regional de Bibliotecários da 7ª Região – CRB-7 (Rio de Janeiro) que já havia sendo mantida de forma pontual.

Ao estabelecer parcerias, novas oportunidades de divulgar o trabalho realizado pela rede aparecem. Legítima a comunidade por afirmar seus propósitos e trazendo valor para os membros e as partes interessadas, conforme Wenger (1998, p. 125-126).

O Gráfico 6 demonstra que 31% dos respondentes concordam totalmente e 45% dos respondentes concordam serem consultados sobre a criação de um planejamento estratégico da REDARTE/RJ para o direcionamento das ações a médio/longo prazo, enquanto que 5% desconhecem, 14% discordam e 5% discordam totalmente.

Gráfico 6 - Possuir um planejamento estratégico para o direcionamento a médio/longo prazo



Fonte: Elaboração própria

Para 76% dos respondentes é importante o direcionamento da REDARTE/RJ a médio e longo prazo.

Mesmo não possuindo um planejamento estratégico, os integrantes da rede desde o início possuíam objetivos bem definidos, de acordo com a declaração da primeira coordenadora da REDARTE/RJ, Helena Ferrez “começamos pensando no Rio de Janeiro”. O fato de estar a par da realidade da área de informação em Arte contribuiu para saber quem convocar para o projeto inovador “trabalhando há anos nas áreas de cultura, arte e patrimônio, conhecíamos muitas pessoas à frente de bibliotecas e centros de documentação”.

No início algumas estratégias tiveram que ser definidas “naquele momento, a primeira dificuldade talvez tenha sido estabelecer o que considerar biblioteca de arte” (FERREZ, 2014). As inovadoras (Rogers, 1995) tiveram que definir qual seria o público a ser convidado para participar da rede. Determinou-se que seria

um encontro, sobretudo, de bibliotecários, sem a presença de seus superiores. Tenho muita clareza de que a não ingerência da administração superior nesse primeiro momento foi fator determinante não só para a criação da REDARTE como para garantir sua sobrevivência até os dias de hoje. (FERREZ, 2014)

Outra estratégia adotada foi à forma de trazer mais pessoas para a rede conforme consta na Ata da primeira reunião de 8 de dezembro de 1995, “Helena Ferrez pediu aos presentes sugestões de nomes de outras instituições que ainda não foram convidadas para participar da rede”.

As gestões da REDARTE/RJ têm trabalhado com os objetivos estabelecidos desde sua criação. Aragon (2014) informou que a proposta da sua gestão (2012-2014) foi priorizar a construção do Planejamento Estratégico da rede e que para isso “criou (a sua gestão) um grupo de trabalho e chamou um professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, também voluntário para trabalharem no Planejamento”. Segundo Aragon (2014) “o tempo foi curto por que o trabalho é voluntário, agendas conflitantes”.

A atual gestão (2014-2016) deu prosseguimento nas reuniões com as discussões quanto à estrutura do planejamento estratégico iniciado na gestão anterior, como pode ser constado nas atas das reuniões de agosto e outubro de 2014.

Na criação de produtos/serviços é relevante que determinados critérios, objetivos ou estratégia sejam estabelecidos. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 24) “palavra estratégia existe há muito tempo. Hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente. Ela também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos”. Os autores asseguram que faz parte da “natureza humana buscar definição de cada conceito”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam a definição Wright et al (1992:3) muito utilizadas nas obras que tratam sobre estratégia como "planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização".

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.21) afirmam que estratégia demanda interpretações dependendo do contexto, apresentam cinco possibilidades das quais para o estudo sobre a REDARTE/RJ acredita ser pertinente a “estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo prazo”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.24).

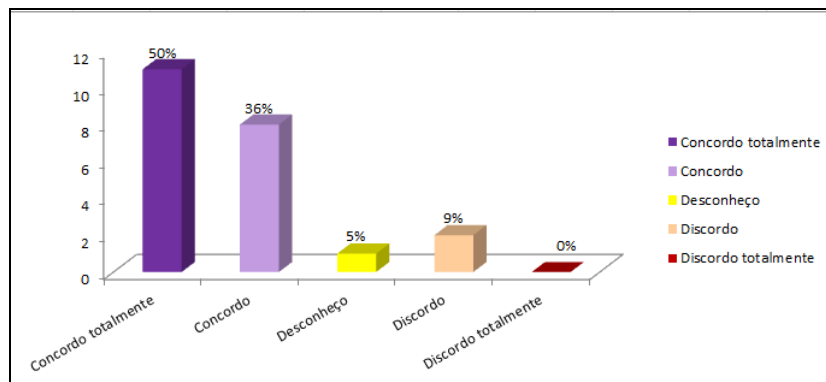
Verifica-se que os objetivos traçados desde a criação da REDARTE/RJ estão em vigência e seus integrantes buscam estruturar o planejamento estratégico para a rede dinamizar suas ações.



Esta pergunta pode se classificada no indicador de comunidade de prática como “um discurso compartilhado refletindo certa perspectiva sobre o mundo” descrito por Wenger (1998, p. 125-126), pois o planejamento estratégico “é algo dinâmico que se atualiza com o mundo social e a própria comunidade” (WENGER, McDERMOTT e SNYDER, 2002).

No Gráfico 7 aborda o comprometimento dos membros com a rede e demonstra que 50% concordam totalmente e 36% concordam o que significa que 86% dos respondentes que possuem o sentimento de estar empenhado/envolvido com a REDARTE/RJ.

Gráfico 7 - Sinto-me comprometido com a REDARTE/RJ



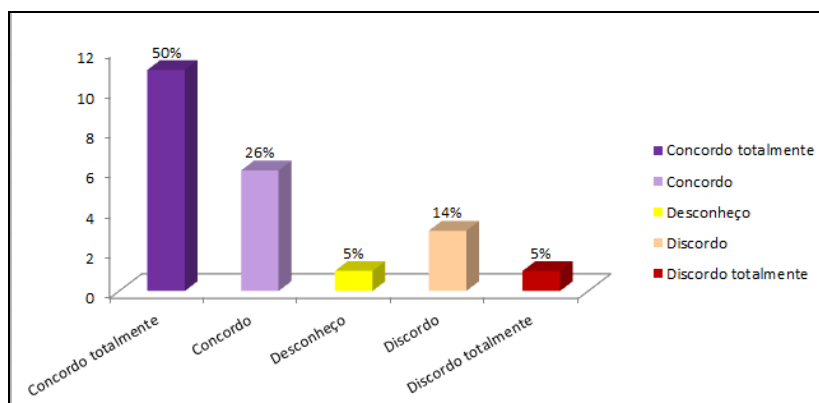
Fonte: Elaboração própria

Comprometimento pode ser entendido na perspectiva de Wenger (1998) e McDermott (2001) como sentimento de pertencer à determinada comunidade, essencial para o sucesso de uma comunidade de prática. Vale ilustrar com o que está descrito na ata da reunião de 8 de junho de 2010 “Denise Baptista (Museus Castro Maya) agradeceu o apoio recebido na busca de um item de difícil localização, e ressaltou a importância da Rede nesse fato”.

O compromisso dos integrantes da Rede em auxiliar uns aos outros reflete na sustentabilidade da rede, uma das etapas de CoP defendida por Wenger, McDermott e Snyder (2002).

No Gráfico 8 a questão: percebo que o compromisso, a colaboração e o compartilhamento é uma regra implícita nas ações da REDARTE/RJ indica que 50% dos respondentes concordam totalmente, somados aos 36% dos que concordam, enquanto 5% desconhece, 9% discorda e 0% discorda totalmente.

Gráfico 8 - Percebo que o compromisso, colaboração e o compartilhamento é uma regra implícita nas ações da REDARTE/RJ

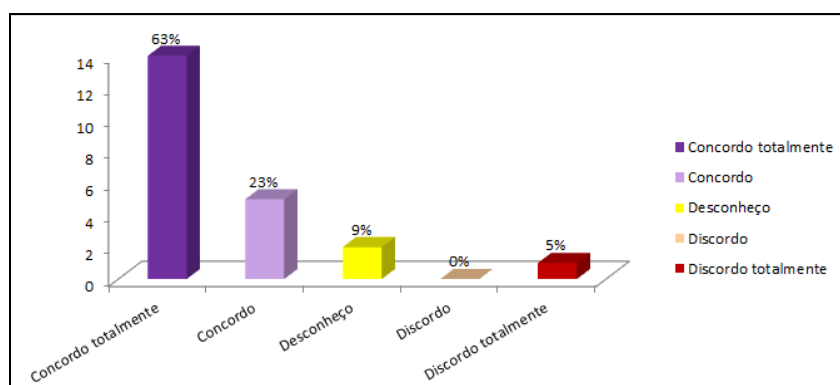


Fonte: Elaboração própria

Este gráfico reflete o sentimento dos 76% membros respondentes em relação ao objetivo inicial da rede, e conforme menciona Ferrez (2014) “acho que o principal objetivo era essa comunhão entre os bibliotecários”. Desde sua criação os membros da rede assumem como norma de conduta o compromisso, a colaboração e o compartilhamento.

O Gráfico 9 trata do apoio das instituições e dos superiores na participação dos seus representantes na rede. O resultado demonstra que 63% dos respondentes concordam totalmente, 23% concordam que recebem este apoio, e 9% desconhecem e 5% discordam totalmente.

Gráfico 9 - Posso contar com o apoio de minha instituição e meus superiores para participar da rede



Fonte: Elaboração própria

Um dos critérios para a implantação e desenvolvimento de uma CoP, segundo os autores consultados nessa pesquisa é o patrocínio por parte da alta gestão da organização, no caso da REDARTE/RJ cada gestor de biblioteca e centro de informação e a instituição participante é um patrocinador. Verifica-se que os integrantes na sua maioria 86% tem a

concordância real de seus superiores para participar a das atividades da rede, isto é são liberados para frequentar reuniões e eventos. Com relação aos respondentes que optaram pelas assertivas desconheço e discordo totalmente infere-se que provavelmente atuem em instituições que possua somente uma pessoa na biblioteca ou centro de informação.

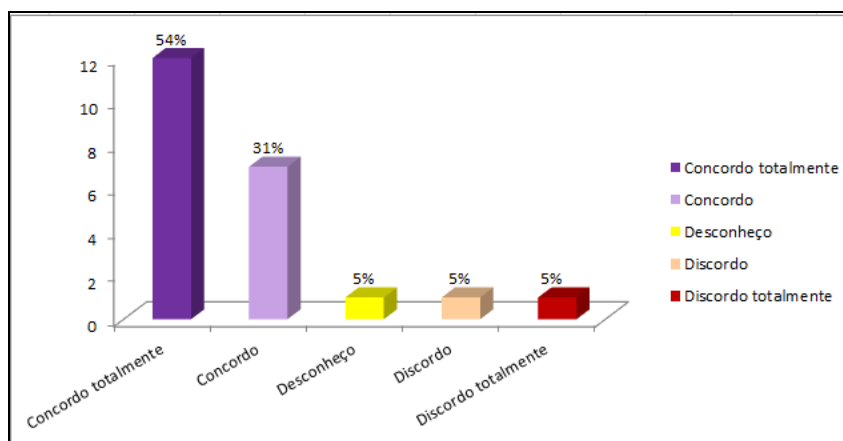
Quando indagada sobre o patrocínio às ações da REDARTE/RJ, Ferrez (2014) relata que o apoio institucional sempre foi pontual como aconteceu com o 1º Seminário de Informação em Arte “nós conseguimos que o então presidente da instituição pagasse alguns dos conferencistas”. Assegura “quem sempre apoiou a REDARTE/RJ foi a empresa DocPro.

Acredita-se que a gestão atual (2014-2016) poderá contar com o diretor do Centro Cultural da Justiça Federal do Rio de Janeiro – CCJF, pois em seu discurso na posse da diretoria da rede no dia 25 de maio de 2014 mencionou “sentir orgulhoso de receber a REDARTE/RJ e que a Alpina Rosa, bibliotecária do CCJF poderia contar com a sua total atenção para às necessidades da rede”.

Percebe-se que o patrocínio das instituições membros para seus representantes precisa ser trabalhado de forma que se torne mais efetivo.

No Gráfico 10 exhibe a resposta relativa ao reconhecimento por parte dos superiores acerca da importância de participação na REDARTE/RJ, onde 54% concordam totalmente, 31% concordam, 5% desconhecem, 5% discordam e 5% discordam totalmente.

Gráfico 10 - Existe reconhecimento por parte dos meus superiores da importância de minha participação na REDARTE/RJ



Fonte: Elaboração própria

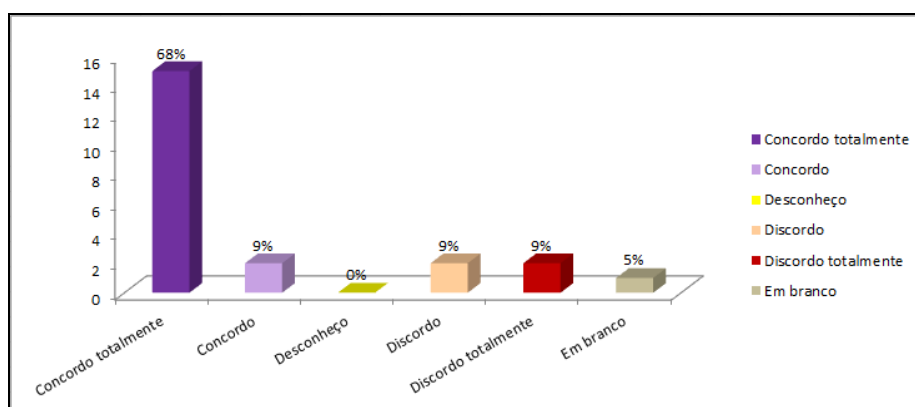
A análise do Gráfico10 indica que 85% dos respondentes conforme assinala McDermott (2001) acerca do desafio da gestão de uma CoP sobre a necessidade de certificar se o membros recebem incentivos dos superiores, aspecto mais encontrado nas organizações

patrocinadoras de comunidades de prática. Como foi verificado na posse da gestão 2014-2016, no discurso do diretor do Centro Cultural da Justiça Federal.

Quanto aos respondentes que desconhecem, discordam, discordam totalmente faz-se necessário examinar o que pode ser feito para reverter à situação. Outro fator a ser levado em consideração é que nas reuniões observou-se que há novos integrantes que necessitam conhecer melhor a rede.

O Gráfico 11 apresenta os resultados sobre a contribuição da REDARTE/RJ em abrir mais espaços de atuação para os profissionais de informação em Arte. Verifica-se que 68% dos respondentes concordam totalmente com esta afirmação e que 9% concordam, enquanto 9% discordam, 9% discordam totalmente e 5% em branco.

Gráfico 11 - Acredito que a REDARTE contribui para abrir mais espaços de atuação para os profissionais de informação em Arte



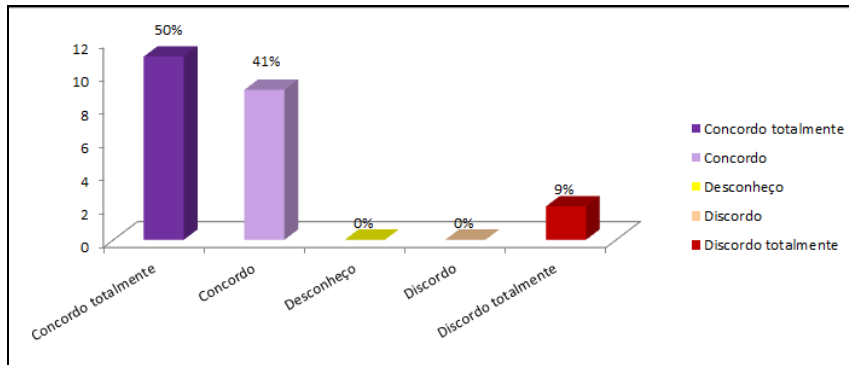
Fonte: Elaboração própria

O gráfico acima aponta o aspecto da visibilidade que a REDARTE/RJ traz para o profissional da informação (bibliotecários, arquivistas e outros) que participam da rede. A maioria (68% somado aos 9%) 77% concorda que pertencer à rede abre novas perspectivas de atuação. A fala da gestora do período de 2012-2014 ressalta “promovemos a rede para fora, no Seminário trouxe pessoas de vários estados. Levou a rede para o Concejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) reunião de diretores de centro de informação, promovido pela FGV e apoiado pela REDARTE”.

A presença da REDARTE/RJ nos eventos dos profissionais de informação, principalmente bibliotecários tem proporcionado maior evidência da atuação da rede. O trabalho com os parceiros com o “GIDJ/RJ foi criado mais espaço para promover cursos baseados nas experiências dos profissionais da área da cultura”. (ARAGON, 2014). O domínio da REDARTE/RJ, segundo os indicadores de Wenger (1998, p. 125-126) trata de “um discurso compartilhado refletindo certa perspectiva sobre o mundo”.

Perguntados se a participação na REDARTE/RJ dá maior visibilidade à vida profissional, encontrou-se que 50% dos respondentes concordam totalmente, 41% concordam e 9% discordam totalmente, conforme exibido no Gráfico 12.

Gráfico 12 - Participar da REDARTE/RJ dá maior visibilidade para minha vida profissional



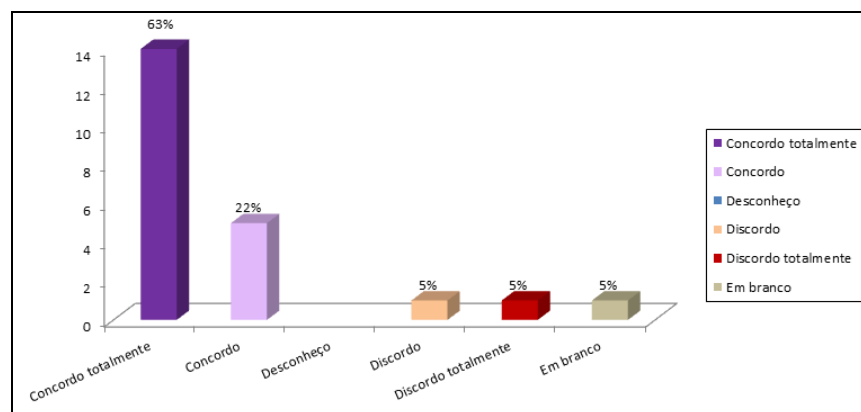
Fonte: Elaboração própria

Os respondentes, cerca de 91% (considerando a soma dos 50% que concordam totalmente e dos 41% que concordam), afirmam que participar da REDARTE/RJ amplia a visibilidade de sua carreira profissional. Percentual semelhante ao da questão “Acredito que a REDARTE/RJ contribui para abrir mais espaço de atuação para os profissionais de informação em Arte”.

Acrescente-se que o discurso da rede é comum a todos seus membros, ou seja, um dos indicadores de uma CoP (Wenger, 1998, p. 125-126). A REDARTE/RJ já se legitimou como uma rede de profissionais de informação em Arte e possui propósito e valor reconhecido pelos seus pares, seus superiores e partes interessadas. Fazer parte desta rede possibilita maior projeção profissional.

Os membros respondentes quando interrogados se concordam sobre se a tomada de decisão na REDARTE/RJ é pautada em definições dos membros informam o seguinte resultado apresentado no Gráfico 13: 63% concordam totalmente, 23% concordam e 5% discordam e discordam totalmente. 5% discordam, 5% discordam totalmente e 5% deixaram em branco.

Gráfico 13 - As tomadas de decisões na REDARTE/RJ são pautadas em definições dos membros da rede



Fonte: Elaboração própria

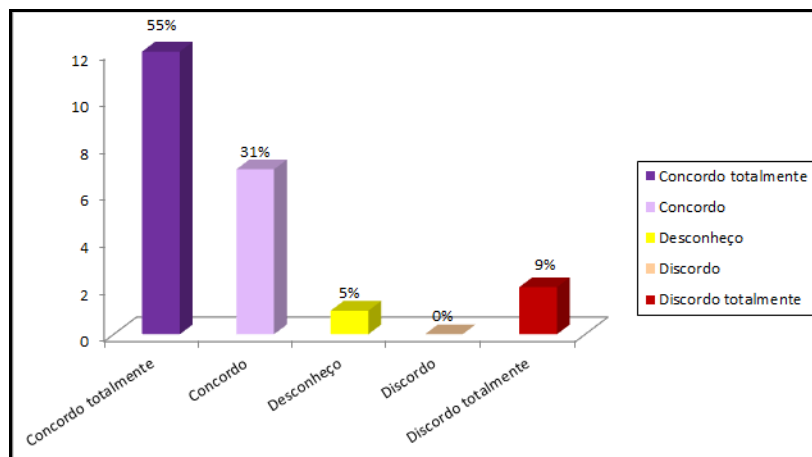
É possível afirmar que a tomada de decisão na REDARTE/RJ é de comum acordo com os membros e centrada em temas relevantes para a mesma, pois é alto o percentual dos respondentes que selecionaram concordar totalmente (63%) e os que concordam (23%). Havendo o índice semelhante para as respostas discordo, discordo totalmente e para respostas em branco (5%).

As decisões da rede são pautadas nos critérios estabelecidos por seus membros, conforme Ferrez (2014) destaca o caso de uma bibliotecária

da Fundação Oswaldo Cruz, acho eu que tão desejosa de participar de um grupo de pessoas que trocavam ideias e batiam papo, pediu para integrar a Rede e ficou bastante decepcionada quando argumentamos que a biblioteca da Fundação não era de arte, embora muitos dos seus livros possuísem ilustrações artísticas belíssimas de fauna e flora. (FERREZ, 2014)

Tem-se no Gráfico 14 a resposta dos membros ao serem indagados sobre o incentivo para compartilhar as falhas, as ações e atitudes que requerem melhorias com os outros membros da rede, apresentando o resultado: 55% concordam totalmente, 31% concordam, 5% desconhecem e 9% discordam totalmente.

Gráfico 14 - Sou incentivada a compartilhar com os membros da rede as falhas/ as ações e atitudes incorretas

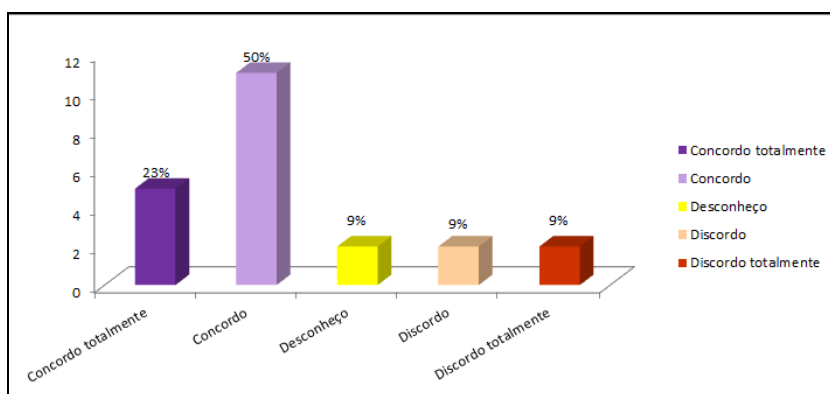


Fonte: Elaboração própria

Importante salientar que ao observar as reuniões quando um integrante comunica que está necessitando de auxílio para resolver determinada situação, encontra amparo na rede.

Na questão referente aos membros da REDARTE/RJ conhecerem e reconhecerem o seu papel na rede, exibida no Gráfico 15, as respostas indicam que 23% concordam totalmente e 50% dos respondentes concordam, atingindo 73% de respostas positivas.

Gráfico 15 - Os membros da REDARTE/RJ conhecem e reconhecem o seu papel



Fonte: Elaboração própria

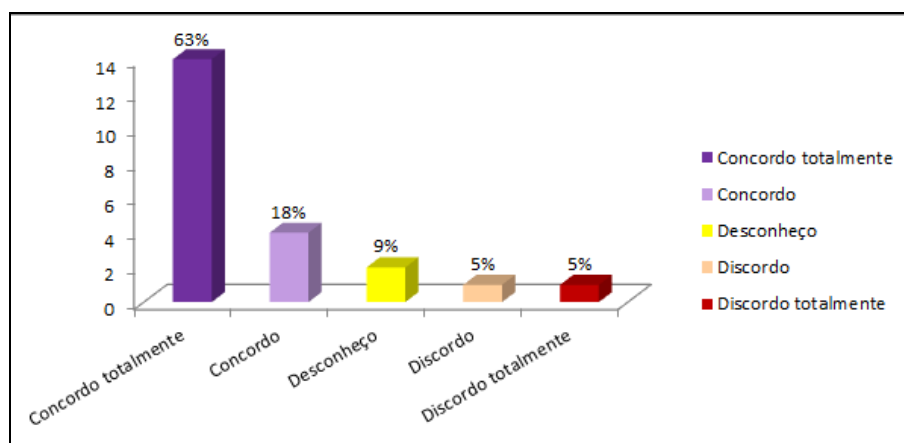
O Gráfico 15 demonstra que os 73% sabem qual o seu papel na Rede e tem conhecimento dos papéis e atribuições estabelecidas pelo Estatuto da REDARTE/RJ (presidente, vice-presidente, primeiro e segundo secretários, primeiro e segundo tesoureiro, conselho fiscal e assembleia geral – membros).

De acordo com estudo de Wenger (1998, p.125-126) os membros da REDARTE/RJ “desenvolvem um sentimento de pertencer a algo, estar engajada em algo que contribua para melhoria de suas atividades”.

No que concerne aos 27% dos respondentes que desconhecem, discordam e discordam totalmente, pode-se inferir que são integrantes cuja participação é recente e que necessitam de ações de alinhamento de forma que se interessem das atribuições, responsabilidades e benefícios da Rede.

Na questão apresentada no Gráfico 16: existe clima de confiança e credibilidade na informação gerada e compartilhada quando 63% dos respondentes concordam totalmente, 18% concordam, 9% desconhecem, 5% discordam e 5% discordam totalmente, conforme o Gráfico 16.

Gráfico 16 - Existe entre os membros da REDARTE/RJ um clima de confiança e credibilidade na informação gerada e compartilhada



Fonte: Elaboração própria

Conforme os estudos realizados por Wenger (1998) o sentimento de pertença é relevante para o sucesso de uma comunidade de prática. Constata-se que 81% dos respondentes estão imbuídos de confiança na REDARTE/RJ e nas informações veiculadas. O entendimento que se tem dos 9% dos respondentes que desconhecem o clima de confiança pode ser atribuído àqueles integrantes cuja participação é recente. A mesma compreensão se tem em relação aos depoentes que discordam (5%) e discordam totalmente (5%).

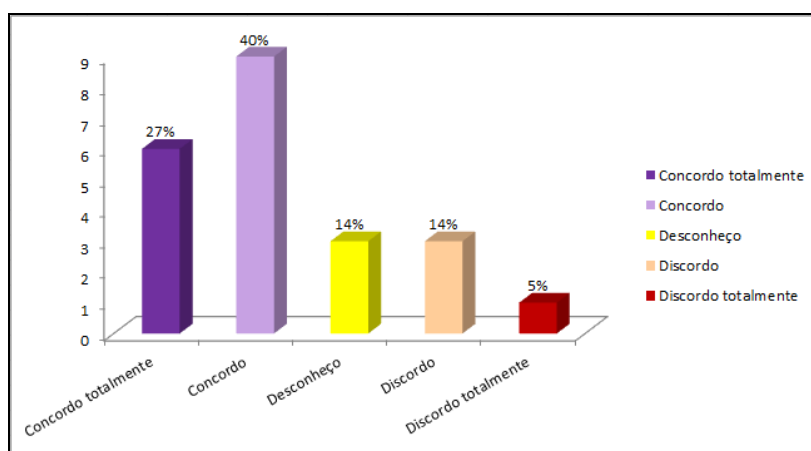
A confiança é um fator de sucesso descrito por McDermott (2001) no desafio da Comunidade e encontra-se presente na REDARTE/RJ quando Ferrez (2014) confessa “para



mim era um grupo muito “gostoso”, que foi criando laços de amizade e de ajuda mútua. É isso. Não queríamos muito mais que isso, até porque era algo que acontecia exclusivamente por iniciativa de seus membros”.

O Gráfico 17 exhibe as respostas com relação à divulgação/disseminação da informação em Arte na REDARTE/RJ e que possibilita mantê-los atualizados, onde 27% concordam totalmente, 40% concordam, 14% desconhecem, 14% discordam e 5% discordam totalmente.

Gráfico 17 - A divulgação/disseminação da informação em Arte na REDARTE/RJ possibilita manter-me atualizado

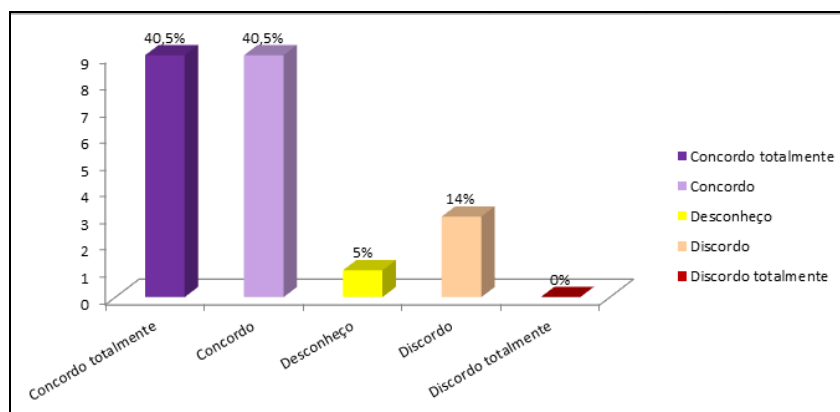


Fonte: Elaboração própria

Observa-se no Gráfico 17 que 67% dos respondentes concordam que a divulgação /disséminação da informação facilita a sua atualização. Requer atenção os 33% dos membros que desconhecem, discordam e discordam totalmente, pois foi verificado durante a realização da pesquisa empírica que a atualização das informações é feita pela secretária da rede por e-mail, comunicados nas reuniões e Facebook. Quanto ao site da REDARTE/RJ, conforme salienta Aragon (2014) “atualização da página, depende da demanda de cursos, eventos, etc da Rede, das instituições membro e dos parceiros”.

Perguntados se acreditam que a REDARTE/RJ poderia ampliar sua atuação na área de Informação (produtos e serviços). Observa-se que 81% dos respondentes (40,5% concordam totalmente 40,5% concordam), em contraposição a 5% que desconhecem e 14% discordam, de acordo com os resultados apresentados no Gráfico 18.

Gráfico 18 - Acredito que a REDARTE/RJ poderia ampliar sua atuação na área de Informação (produtos e serviços)

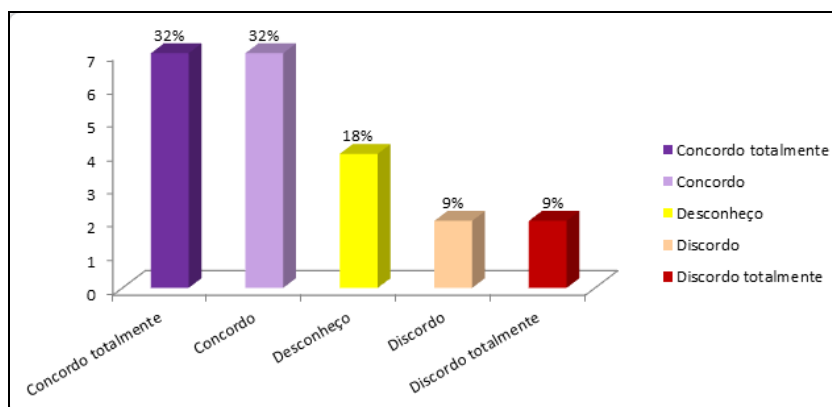


Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 18 indica o desejo de inovação da rede pelos seus participantes, para se manter como ponto de referência na área de Informação em Arte. Segundo Rogers (1995) pode-se inferir que a rede está na fase da expansão, e para continuar este processo precisa inovar em produtos e serviços. Segundo Aragon (2014) a “REDARTE entrou por outro caminho, oferecendo consultoria para as bibliotecas membros e para o mercado”. É possível verificar que a maioria está de acordo que a REDARTE/RJ tem “a capacidade de avaliar a adequação das ações e produtos” sendo este aspecto um dos indicadores de Wenger (1998, p. 125-126).

O Gráfico 19 trata da análise para a pergunta: observo que todos os membros são comprometidos e orgulhosos de participar e representar a REDARTE/RJ. As respostas demonstram que 32% dos respondentes concordam totalmente, 32% dos respondentes concordam, 18% desconhecem, 9% discordam e 9% discordam totalmente.

Gráfico 19 - Observo que todos os membros são comprometidos e orgulhosos de participar e representar a REDARTE/RJ

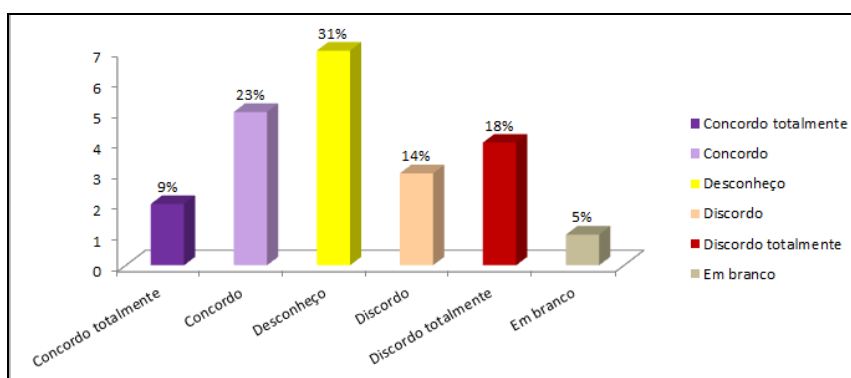


Fonte: Elaboração própria

Ainda sobre o Gráfico 19, ao refletir sobre o resultado onde 64% tem orgulho de pertencer à REDARTE/RJ constata-se que essa característica é um dos aspectos relevantes para comunidades de prática como menciona McDermott (2001) e Wenger (1998, p. 125). Chama à ação os respondentes que desconhecem e discordam, pois totalizam percentual alto (36%). Há possibilidade de serem os novos membros que estão em fase de adaptação às regras da rede.

Outro aspecto examinado e apresentado no Gráfico 20 aborda a observação em relação ao sentimento de que alguns membros criam obstáculos quanto às propostas de inovação em serviços e produtos. Os resultados indicam que 9% dos respondentes concordam totalmente, 23% concordam, 31% desconhecem, 14% discordam, 18% discordam totalmente e 5% em branco.

Gráfico 20 - Sinto que alguns membros criam obstáculos quanto às propostas de inovação em serviços e produtos



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 20 apresenta resultado equilibrado, pois a maioria (31%) desconhece possíveis barreiras para inovação, mas quando se analisa o somatório das pessoas que concordam o resultado são 32% dos respondentes e o mesmo se aplica aos que discordam (32%) evidenciando que o risco à inovação pode afetar a criação de novos produtos/serviços que não forem bem aceitos pelos membros ou patrocinadores. Interessante buscar mecanismos para conquistar os membros resistentes à inovação e aqueles que deixaram de responder a assertiva.

Pode ser que as supostas barreiras sejam “a preocupação de que a rede não se descaracterizasse”. (FERREZ, 2014).

Esta questão foi seguida “Cite os obstáculos para novos produtos e serviços” na qual os respondentes poderiam elencar as barreiras. Quando solicitados, os respondentes

mencionaram as barreiras/obstáculos para novos produtos e serviços, retratados de forma resumida no Quadro 12 – Obstáculos para novos produtos e serviços.

Quadro 12 - Obstáculos para novos produtos e serviços

	<b>Obstáculos para novos produtos e serviços</b>
Patrocínio	variados graus de comprometimento das várias instituições quanto à participação dos profissionais na REDARTE; Frequência e participação dos membros da REDARTE;
Diversidade	Diversidade de tipos de instituições; Conseguir que as bibliotecas estejam no mesmo nível e tenham a mesma disponibilidade
Tecnologia	dificuldades quanto a integrar plataformas e sistemas; A dificuldade de interação entre programas (softwares) e normas das instituições, visto que algumas são instituições públicas, outras privadas e é mais difícil a padronização ou a integração entre as mesmas
Recursos humanos	pequeno quantitativo de profissionais especializados na área.
Recurso financeiro	A principal barreira é o investimento para implementação de novos produtos e serviços, posto que a arrecadação anual da REDARTE é baixa; Recursos financeiros; Carência de recursos financeiros da Rede;

Fonte: Elaboração própria

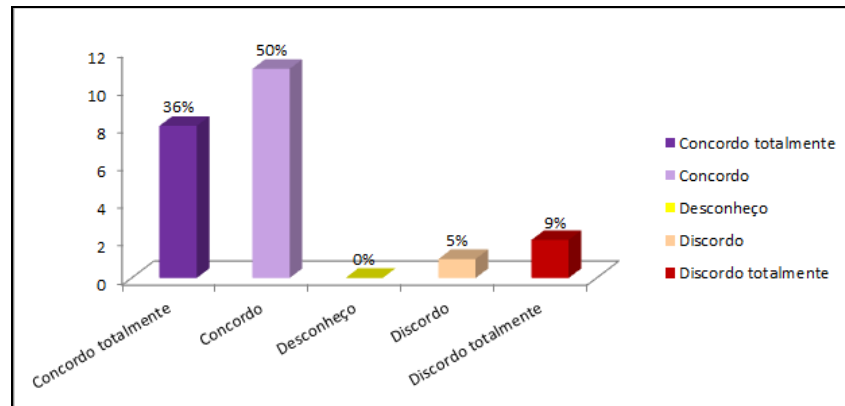
Os respondentes descrevem como empecilho para a geração de novos produtos e serviços: o patrocínio efetivo, a diversidade de acervo das instituições, o nível que cada instituição se encontra em termos tecnológicos, lembrando que a REDARTE/RJ é composta de integrantes da esfera pública e privada, conforme justifica Aragon (2014) “a área da cultura enfrenta muitas dificuldades”. Outro fator é o recurso humano, isto é a falta de pessoal - a instituição é associada e seu representante é o único funcionário da biblioteca ou do centro de informação. O desenvolvimento de novos produtos e serviços é afetado pela arrecadação da REDARTE/RJ, pois os associados contribuem com anuidade de valor simbólico (ARAGON, 2014).

Outra barreira assinalada pelos respondentes é a falta de experiência da rede em participação de editais de Fomento à Cultura. Este aspecto é uma preocupação dos gestores da rede se que desde a sua institucionalização como associação de natureza cultural a REDARTE/RJ têm procurado se estruturar como organização prestadora de serviços, “assim ela poderá buscar parcerias no mercado, encaminhar projetos às agências de fomento para suprir estas carências. E, suprimindo estas dificuldades das instituições membro a REDARTE terá algumas soluções para suas próprias dificuldades”. (ARAGON, 2014).

O Gráfico 21 trata da pergunta sobre a possibilidade da Rede para conduzir momentos de dúvidas e incertezas, nota-se que 36% dos respondentes afirmam concordar totalmente e

50% concorda o que totalizam 86% dos respondentes, 5% discordam e 9% discordam totalmente.

Gráfico 21 - Posso compartilhar minhas dúvidas e incertezas que acharei orientação na Rede para melhor conduzir a situação

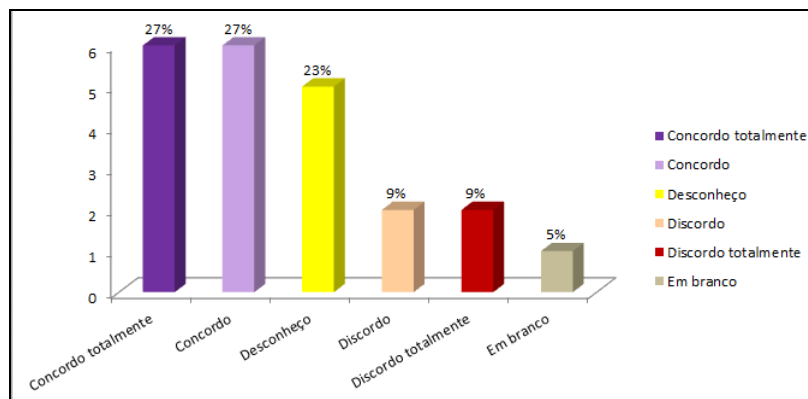


Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, no Gráfico 21, que o somatório dos 36% dos respondentes concorda totalmente e 50% concordam estão de acordo com os indicadores 6. sobreposição substancial entre as descrições de quem pertence dos participantes; e , 9. A capacidade de avaliar a adequação das ações e produtos (Wenger, 1998, p. 125-126). Ainda pode-se observar que o grau de confiança (McDermott, 2001) pode ser avaliado positivamente, pois no ambiente da rede é possível aos integrantes compartilharem suas dificuldades.

Ao serem questionados se ao cometerem uma falha com seus usuários, os participantes da REDARTE/RJ se sentem à vontade para comentar nas reuniões da REDARTE/RJ. As respostas obtidas indicam que 27% dos respondentes concordam totalmente e 27% concordam, 23% desconhecem, 9% discordam, 9% discordam totalmente e 5% em branco, conforme o Gráfico 22.

Gráfico 22 - Se cometo uma falha com meu usuário, posso comentar nas reuniões da REDARTE/RJ

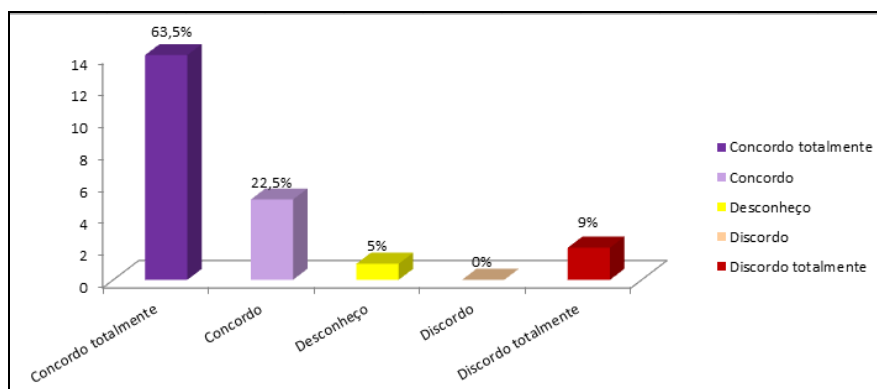


Fonte: Elaboração própria

Diante do Gráfico 22 verifica-se que mais da metade (54%) concordam que podem contar com os integrantes da rede para ouvi-lo. A percepção que se tem é que os 23% que desconhecem essa oportunidade de compartilhar as falhas cometidas ou serem membros recém-integrados à rede e ainda não conhecerem as regras, observando-se a necessidade de maior alinhamento com relação aos benefícios da REDARTE/RJ.

No Gráfico 23 são exibidas as respostas relativas ao questionamento sobre sentir orgulho e maior comprometimento por participar na REDARTE/RJ. Foram alcançados 63,5% de respondentes que concordam totalmente, 22,5% que concordam, para 5% que desconhecem e 9% que discordam totalmente.

Gráfico 23 - Participar da REDARTE/RJ me dá orgulho e maior comprometimento com a rede



Fonte: Elaboração própria

Comprometimento e orgulho são as expressões com a qual os 86% dos respondentes definem o sentimento de ser membro da REDARTE/RJ. Estabelece-se uma identidade da

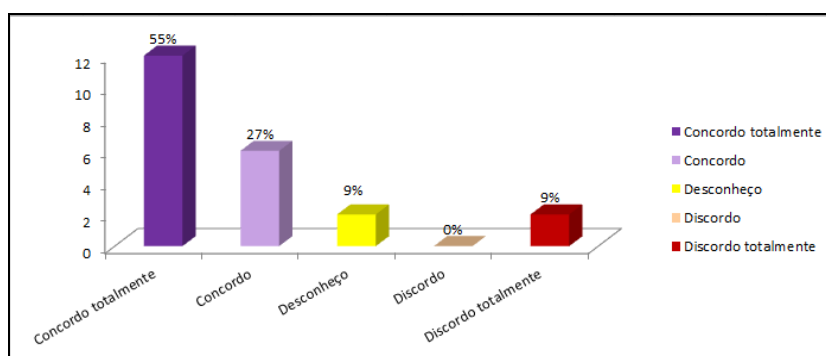
rede. Conhecer o que os outros sabem o que eles podem fazer, e como eles podem contribuir com a rede. A rede tem uma identidade, conforme Wenger (1998, p. 125-126).

Evidencia-se que a rede precisa fazer um esforço para conquistar os 9% dos respondentes que discordam totalmente. O resultado pode ser atribuído àqueles membros cuja participação na rede seja recente.

Enquadra-se no desafio pessoal um dos quatro desafios para sucesso de uma comunidade de prática (McDermott, 2001). Nas palavras da coordenadora fundadora da rede “para mim era um grupo muito ‘gostoso’, que foi criando laços de amizade e de ajuda mútua”. (FERREZ, 2014).

Quando abordados sobre o sentimento de ser parte responsável pelos resultados da REDARTE/RJ o resultado exibido no Gráfico 24 é de que 55% dos respondentes concordam totalmente, 27% concordam, 9% desconhecem, 9% discordam totalmente.

Gráfico 24 - Sinto-me como parte responsável pelos resultados da REDARTE/RJ

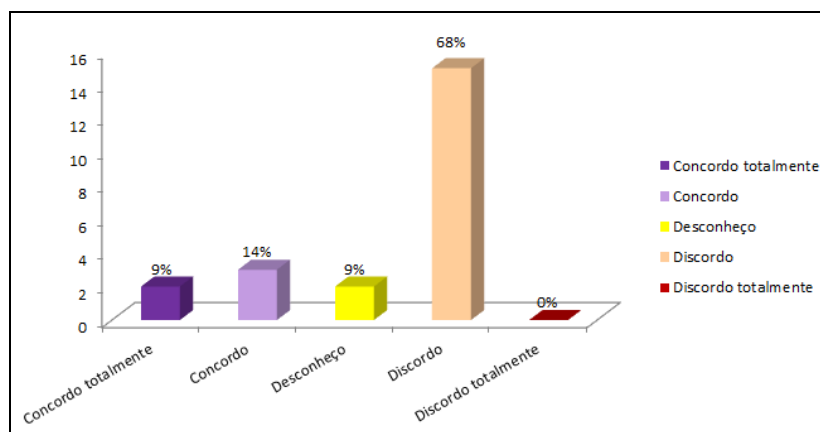


Fonte: Elaboração própria

Considerando-se que a maioria concorda, de acordo com o Gráfico 24, tem-se 82% dos respondentes demonstrando que nesta questão demonstra-se o que os membros “desenvolvem um sentimento de pertencer a algo, estão engajados em algo que contribui para melhoria de suas atividades” como referência Wenger, McDermott e Snyder (2002).

A REDARTE/RJ realiza a cada dois anos o Seminário de Informação em Arte, foi consultado aos membros se o mesmo poderia ser anual. Conforme o Gráfico 25, 68% discordam de que este evento passe a ser anual, 9% concordam totalmente, 14% concordam e 9% desconhecem.

Gráfico 25 - O Seminário de Informação em Arte promovido pela REDARTE/RJ poderia ser anual ao invés de Bianaual



Fonte: Elaboração própria

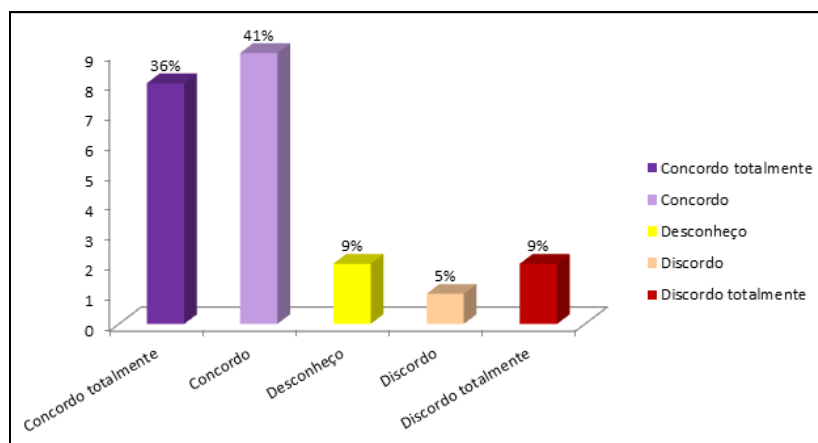
O resultado do Gráfico 25 indicando de que 68% dos respondentes discordam da realização do Seminário de Informação em Arte ser realizado anualmente era esperado, pois todos os integrantes da rede serem voluntários, que dedicam parte de seu tempo para atuarem na rede. Provavelmente, os integrantes que 9% concordam totalmente e os 14% que concordam desconhecem o trabalho que se tem ao realizar eventos como o Seminário. Demanda o gerenciamento de muitas atividades inclusive destaca Aragon (2014) no último Seminário realizado em 2013 a gestão “trouxe pessoas de vários estados” como palestrantes.

Outro fator que pode corroborar para a discordância de Seminários anuais, como lembra Ferrez (2014) é que a “organização do 1º Seminário de Informação em Arte que foi maravilhoso deu muito trabalho e contou com conferencistas de renome. Sem praticamente um tostão, contou-se com a boa vontade de muitos...”.

Ao serem indagados sobre se o fato de pertencerem à REDARTE/RJ facilitaria o processo de empréstimo de documentos para os usuários de bibliotecas da rede, 36% optaram por concordar totalmente, enquanto 41% concordam, 9% desconhecem, 5% discordam e 9% discordam totalmente, de acordo com os dados exibidos no Gráfico 26.



Gráfico 26 - A participação na REDARTE/RJ facilitar o processo empréstimo de documentos para meus usuários

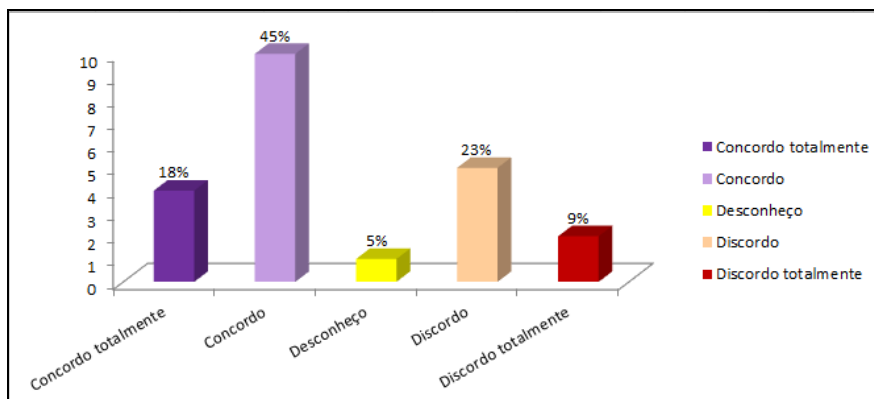


Fonte: Elaboração própria

Embora 77% dos integrantes que responderam a pesquisa concordem que ser membro da REDARTE/RJ possibilita um melhor atendimento aos usuários de suas bibliotecas, retratado no Gráfico 27, percebe-se que ao somar o percentual que desconhece (9%), discordam (5%) e discordam totalmente (9%) o resultado é elevado quando uma das funções da participação na rede é facilitar o empréstimo ao usuário. Acredita-se que ações deverão ser levadas a cabo para que todos os membros reconheçam os benefícios de empréstimos entre bibliotecas da rede.

Quanto às reuniões mensais e a troca de mensagens (e-mail) serem suficientes para a troca e compartilhamento de informações e soluções de problemas, nota-se que 18% dos respondentes concordam totalmente e 45% concordam que seja aceitável. No entanto, requer atenção àqueles membros que desconhecem (9%), discordam (23%) e discordam totalmente (9%) conforme ilustra o Gráfico 27.

Gráfico 27 - As reuniões mensais e a troca de mensagens (e-mail) são suficientes para a troca e compartilhamento de informações e soluções de problemas

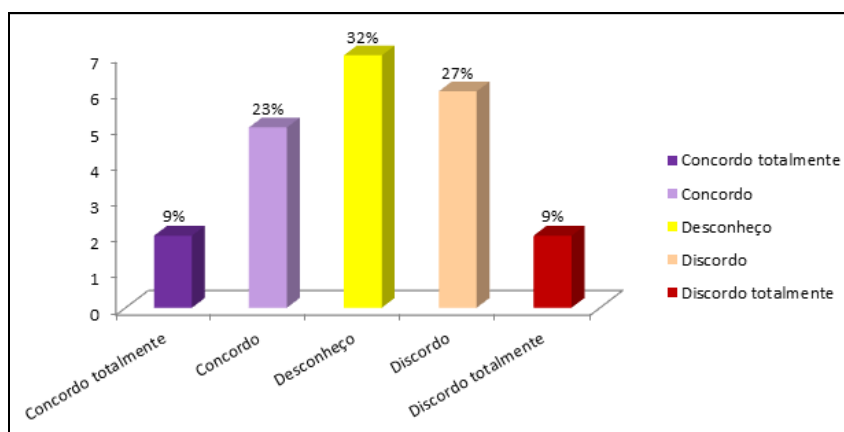


Fonte: Elaboração própria

Embora 63% dos respondentes estejam satisfeitos com a forma de comunicação atual (e-mail e reuniões) pode se inferir que determinados integrantes 37% necessitam de outros instrumentos de comunicação para troca de experiências. Em comentário a outra questão propõe-se a dinamização dos veículos de comunicação usados pela REDARTE/RJ de forma torna-los mais utilizável para os usuários. O Facebook é uma rede social na qual se pode criar fórum, os grupos de trabalhos podem se apoderar desta ferramenta para agilizar as atividades.

O Gráfico 28 refere-se à questão acerca da REDARTE/RJ possibilitar o compartilhamento do processamento técnico entre as instituições membros apresenta o seguinte resultado: 9% dos respondentes concordam totalmente, 36% concordam, enquanto 41% desconhecem que REDARTE/RJ possibilita o compartilhamento do processamento técnico entre as instituições membros e 14% discordam.

Gráfico 28 - A REDARTE/RJ possibilita o compartilhamento do processamento técnico entre as instituições membros

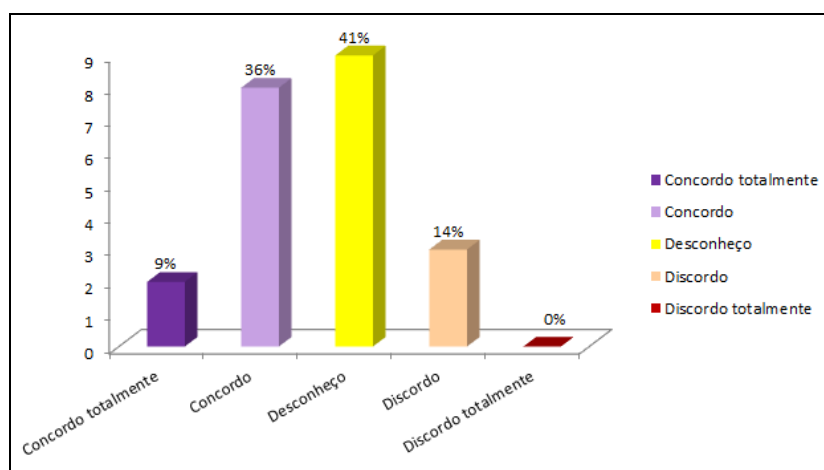


Fonte: Elaboração própria

O resultado Gráfico 28 aponta que o nível de desconhecimento é alto. Infere-se que por se tratar de acervos de natureza diferentes, o processamento técnico de obras comuns tem sido compartilhado. O compartilhamento se dá com material comum aspecto comum aos acervos das instituições membro.

O Gráfico 29 trata do estímulo por parte da REDARTE/RJ para que os membros promovam treinamento para os usuários de acervos da rede apresenta o seguinte resultado: 9% concordam totalmente, 36% concordam, enquanto 41% desconhecem e 14% discordam.

Gráfico 29 - A REDARTE/RJ incentiva os membros participantes da rede a oferecer treinamento aos seus usuários

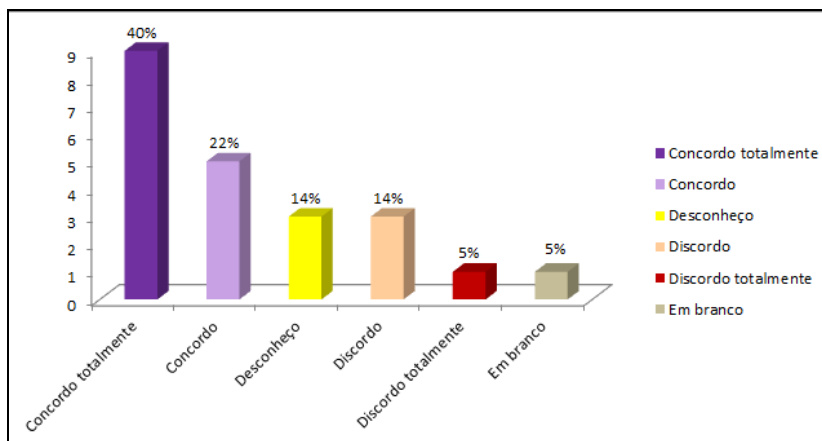


Fonte: Elaboração própria

Ao analisar o Gráfico 29 constata-se que o resultado de 45% dos respondentes (concordam totalmente e concordam) é menor que o percentual dos respondentes que desconhecem, discordam e discordam totalmente da existência do estímulo para oferecer treinamentos aos usuários das instituições membros. Considerando-se que a REDARTE/RJ não faz este tipo de atividade. Pode-se constatar que este seria um indicativo de produto/serviço a ser desenvolvido pela direção da rede.

Na questão exibida no Gráfico 30 - “é possível aos membros da REDARTE/RJ terem acesso ao acervo das instituições membros”, os resultados indicam que 40% concordam totalmente, 22% concordam, 14% desconhecem, 14% discordam, e 5% discordam totalmente e 5% em branco.

Gráfico 30 - É possível aos membros da REDARTE/RJ ter acesso ao acervo das instituições membros

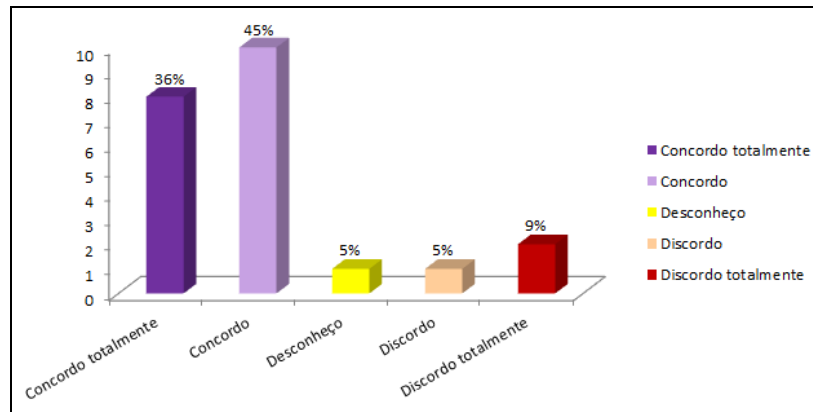


Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 30 demonstra que 62% dos respondentes concordam com a possibilidade de acessar o acervo das instituições que integram a rede. Aragon (2014) esclarece como se dá processo de suporte ao usuário para utilizar recursos de outras bibliotecas membro “Orientamos no momento do atendimento. É comum, usarmos e-mail para solicitarmos informações aos membros. Usamos também às redes sociais. Promovemos campanhas de divulgação da Rede”. Ressalta que para as instituições acadêmicas “Divulga-se em sala de aula que a instituição é membro da REDARTE/RJ e os alunos podem utilizar o acervo das outras instituições de Arte sempre via biblioteca da instituição”.

O Gráfico 31 analisa a disseminação dos resultados de forma que possam ser reproduzidos pelos membros em ocasião oportuna. Tem-se que 81% dos respondentes (36% concordam totalmente e 45% concordam), desta forma, admitem que os resultados positivos sejam disseminados de forma que possam ser reproduzidos pelos membros. Enquanto que 5% desconhecem, 5% discordam e 9% discordam totalmente.

Gráfico 31 - Os resultados positivos são disseminados de forma que possam ser reproduzidos pelos membros em ocasião oportuna



Fonte: Elaboração própria

Ao acompanhar as reuniões percebe-se que os resultados são divulgados entres os pares, mas quando indagados sobre a forma como são registrados a resposta é que são documentados em atas, relatórios e fotografias.

Detecta-se que a ausência de um repositório/base de conhecimento para documentar as realizações, as falhas e os alertas faz-se necessário. Nas reuniões há espaço para os informes do integrante, como cada um agir diante das diversas situações. O conhecimento gerado se dispersa.

Observa-se que a implantação de uma base de conhecimento para registrar o conhecimento gerado nas reuniões seria benefício para a rede. Neste sentido cabe utilizar a definição de base de conhecimento

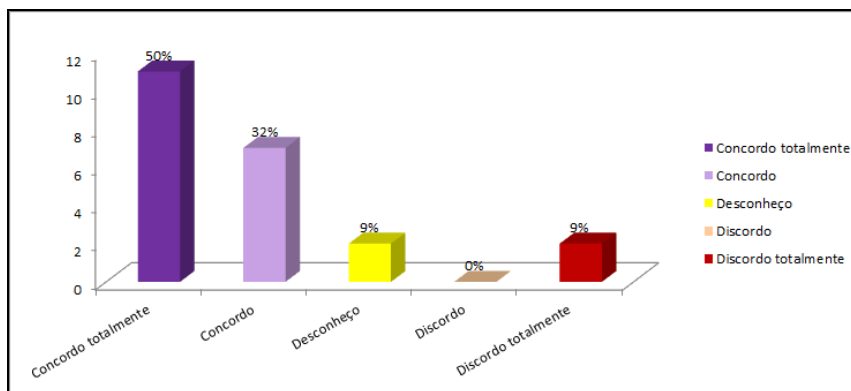
consiste em um grande conjunto de dados, a descrição dos dados (metadados), e potencial de conjunto de regras. Trata-se de entidade que compreende fatos, regras, e restrições de integridade utilizadas para a coleta, consulta e recuperação de diversos tipos de informação. (SCHWARTZ, 2006, p.590).

A base de conhecimento se adotada poderá contemplar atividades e processos relevantes que ficam dispersos ao final das reuniões e encontros que são somente sumarizados em atas. Entende-se que a técnica de lições aprendidas utilizada para as equipes de gerenciamento de projeto como descrito no PMBOK

Aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. As lições aprendidas podem ser identificadas a qualquer momento. Também consideradas um registro do projeto, que será incluído na base de conhecimento de lições aprendidas. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008)

Indagados se a REDARTE/RJ contribui para melhoria do trabalho no dia-a-dia, obteve-se o seguinte resultado, exibido no Gráfico 32: 50% de respondentes concordam totalmente, 32% concordam, 9% desconhecem e 9% discordam totalmente.

Gráfico 32 - A REDARTE/RJ contribui para melhoria do meu trabalho no dia-a-dia

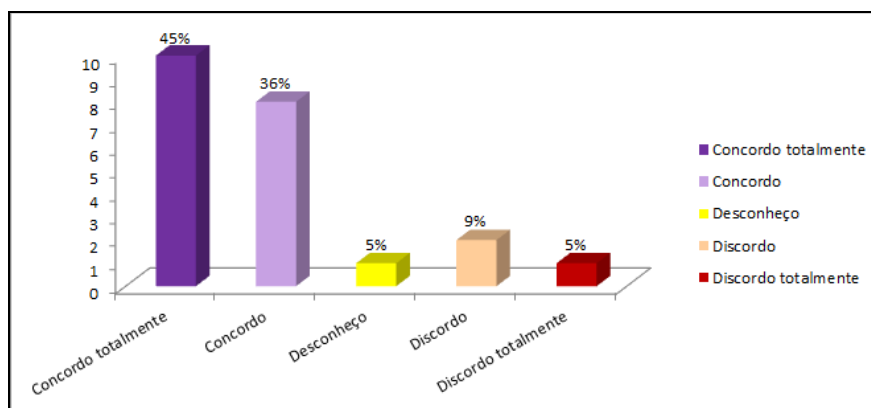


Fonte: Elaboração própria

Nota-se no Gráfico 32 que 82% estão de acordo de que ser participante da rede contribui para melhoria do trabalho no dia-a-dia. O usuário das instituições integrantes da rede podem solicitar empréstimos entre as instituições membros, conforme informou Aragon (2014). Segundo Wenger (1998, p. 125-126) é a formas compartilhadas de engajar-se em fazer as coisas juntos.

De forma complementar o Gráfico 33 indica que recorrer aos catálogos das instituições membros da REDARTE/RJ para suprir a necessidade de informação é uma atividade na qual 45% dos respondentes concordam totalmente, 36% concordam, 5% desconhecem, 9% discordam e 5% discordam totalmente.

Gráfico 33 - Recorro aos catálogos das instituições membros da REDARTE/RJ para suprir a necessidade do catálogo da minha instituição

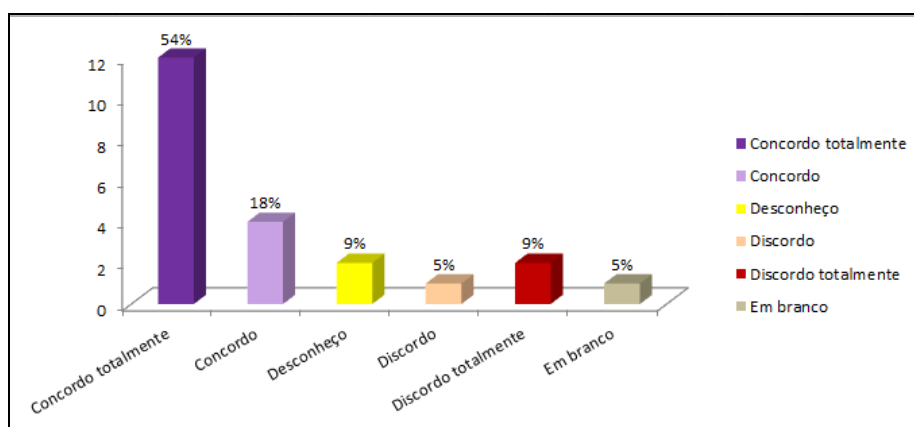


Fonte: Elaboração própria

O nível de concordância (81%) é alto para utilização dos catálogos das instituições membro significa que a biblioteca digital disponibilizada no site da REDARTE/RJ é bem utilizada pelos membros da Rede. Esta atividade encontra respaldo teórico nos indicadores de CoP definidos por Wenger (1998, p. 125-126): 2. formas compartilhadas de engajar-se em fazer as coisas juntos e 10. ferramentas específicas, representações e outros artefatos.

Quanto à pergunta tratada no Gráfico 34, e complementar às duas anteriores: oriento meus usuários a utilizarem os recursos da REDARTE/RJ, verifica-se o índice de 54% de respondentes concordam totalmente, 18% concordam, 9% desconhecem, 5% discordam, 9% discordam totalmente e 5% em branco.

Gráfico 34 - Oriento meus usuários a utilizarem os recursos da REDARTE/RJ



Fonte: Elaboração própria

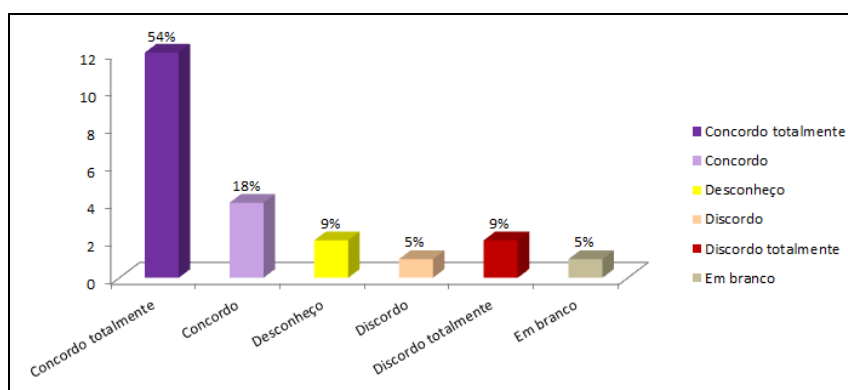
A orientação aos usuários, segundo Aragon (2014) se dá “no momento do atendimento. É comum, usarmos e-mail para solicitarmos informações aos membros. [...] Fala-se em sala de aula que a instituição é membro da REDARTE/RJ e os alunos podem utilizar o acervo das outras instituições de Arte sempre via biblioteca da instituição”.

Observa ser de grande utilidade o estudo de usuário da Rede para verificar as preferências e necessidades dos usuários, conforme mencionou Aragon (2014) “A última pesquisa que fizemos foi em 2006 para verificar o que cada instituição oferecia”.

Este tipo de prática está relacionada ao indicador de CoP 2. formas compartilhadas de engajar-se em fazer as coisas juntos, definido por Wenger (1998, p. 125-126).

Observa-se no Gráfico 35 que os resultados à pergunta se os membros indicam e recorrem aos produtos (Biblioteca Digital, Guia de Fornecedores, Guia de Bibliotecas em Arte) da REDARTE/RJ para atender os usuários, obtêm um resultado semelhante ao apresentado à questão “Oriente meus usuários a utilizarem os recursos da REDARTE/RJ”, isto é, 55% de respondentes concordam totalmente, 18% concordam, 9% desconhecem, 5% discordam, 9% discordam totalmente e 5% em branco.

Gráfico 35 - Indico e recorro aos produtos (Biblioteca Digital, Guia de Fornecedores, Guia de Bibliotecas em Arte) da REDARTE/RJ para atender meus usuários



Fonte: Elaboração própria

Os três produtos de compartilhamento de informação desenvolvidos pela REDARTE/RJ alcançam 73% de uso para dar suporte ao usuário das bibliotecas das instituições membros conforme visto no Gráfico 35. Como declarou Aragon (2014 “Criamos o guia (fornecedores), todos cadastram e todos tem acesso”. Há necessidade de um esforço para conscientização dos demais integrantes que desconhecem (9%), discordam (5%) e discordam totalmente (9%). A utilização desses produtos tem que ser do conhecimento de

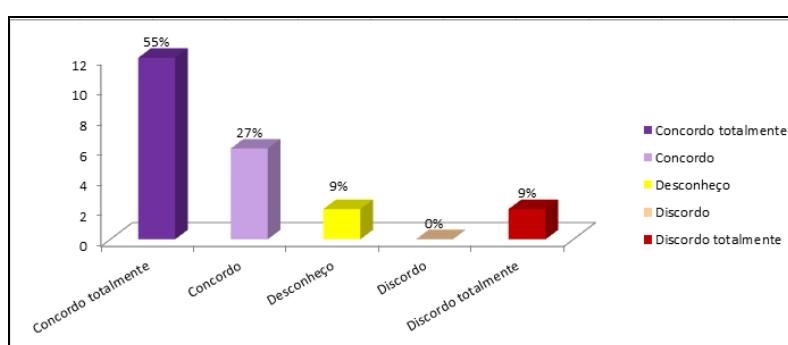


todo membro da Rede. Mais uma vez, verifica-se que campanhas comunicacionais podem colaborar com o alinhamento sobre a estrutura, produtos e serviços da REDARTE/RJ.

Esta atividade encontra respaldo teórico nos indicadores de CoP definidos por Wenger (1998, p. 125-126): 2. formas compartilhadas de engajar-se em fazer as coisas juntos e 10. ferramentas específicas, representações e outros artefatos.

Quando se aborda sobre o sentir como parte responsável pelos resultados da REDARTE/RJ cujas respostas são exibidas no Gráfico 36, nota-se que 55% dos respondentes concordam totalmente, 27% concordam, 9% desconhecem, 9% discordam totalmente.

Gráfico 36 - Sinto-me como parte responsável pelos resultados da REDARTE/RJ

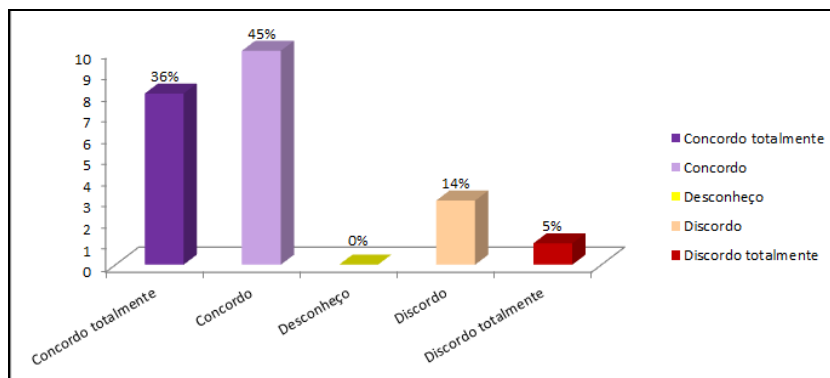


Fonte: Elaboração própria

Considere-se que 82% dos respondentes concordam (55% totalmente somado a 27% que concordam) ser de responsabilidade cada membro os resultados alcançados pela REDARTE/RJ conforme o Gráfico 36. Nesta questão demonstra-se o que os membros “desenvolvem um sentimento de pertencer a algo, estão engajados em algo que contribui para melhoria de suas atividades” como referência Wenger, McDermott e Snyder (2002).

O uso da tecnologia visa facilitar os processos comunicacionais nas organizações, o mesmo se aplica a REDARTE/RJ. Seus membros quando indagados sobre se as informações disponibilizadas no site da REDARTE/RJ são sempre atualizadas, apresenta o seguinte resultado: 36% dos respondentes concordam totalmente e 45% concordam, 14% discordam e 5% discordam totalmente, de acordo com o Gráfico 37.

Gráfico 37 - As informações disponibilizadas no site da REDARTE/RJ são sempre atualizadas



Fonte: Elaboração própria

Ainda conforme o Gráfico 37, ao se verificar que 81% dos respondentes (somados os 36% que concordam totalmente aos 45% que concordam) consideram satisfatória a forma corrente de atualização do site da REDARTE/RJ, porém há uma minoria de 19% que discordam, o que requer atenção.

Deve-se levar em consideração a informação de Aragon (2014) já abordada na análise do Gráfico 17 sobre a necessidade de recursos para atualização da página entre outras atividades da rede.<sup>27</sup>

Por outro lado, como salienta FERREZ (2014) desde o início “... a nossa rede [REDARTE/RJ] não teria a tecnologia como fator determinante”. Combinando os dois mundos, pode-se afirmar que a tecnologia facilita a interação entre os membros de uma comunidade, como ressalta Wenger (2006) o conhecimento existe na comunidade e a comunidade são as pessoas, então a tecnologia é utilizada como suporte à comunidade.

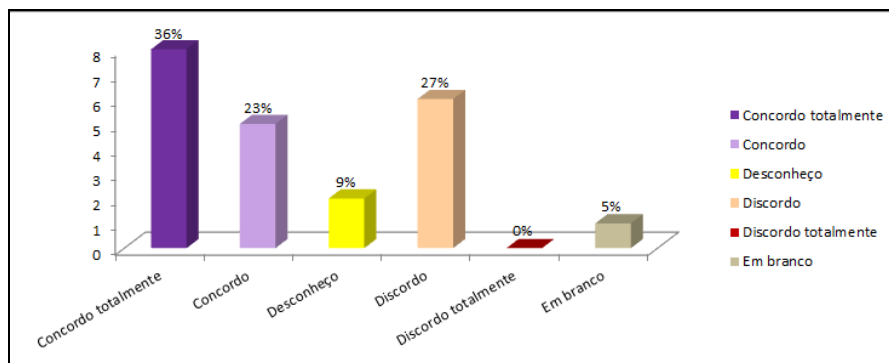
Cabe observar o percentual de discordantes, pois pode tratar de membros novos que ainda não estão familiarizados com a dinâmica de atualização do site.

De forma mais ampla, pode-se avaliar que o treinamento para os instrumentos comunicacionais utilizados pela REDARTE/RJ poderia ser realizado para ampliar o uso de tecnologia da informação no compartilhamento do conhecimento entre os membros, ganhando autonomia frente à demanda por recursos externos, e que se constituiria em um novo serviço da rede para seus membros.

Quando questionados sobre o acesso ao catálogo das instituições membros da REDARTE/RJ pelo site da rede no Gráfico 38 tem-se os resultados, onde 36% concordam totalmente, 23% concordam, 9% discordam, 27% discordam e 5% em branco.

<sup>27</sup> Ver folha 73.

Gráfico 38 - Acesso ao catálogo das instituições membros da REDARTE/RJ pelo site da rede



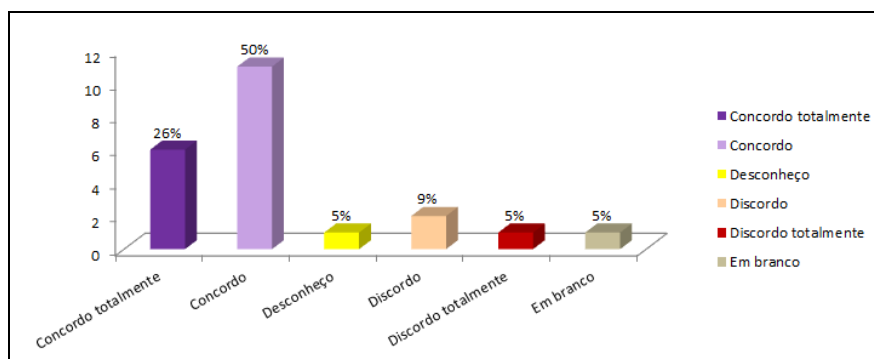
Fonte: Elaboração própria

Para Wenger (1998, p. 125-126) desenvolver formas de compartilhar é um dos indicadores de CoP. Quando a REDARTE/RJ estrutura e disponibiliza uma biblioteca digital visando o intercâmbio de informações sobre os acervos das instituições membro, a rede otimiza a interação com o seus membros e usuários. Os membros “podem tomar empréstimos entre as instituições membros”. (ARAGON, 2014).

Requer atenção o índice de membros respondentes que discordam (9%) e os que discordam (27%), que podem necessitar de orientação para utilizar o catálogo. Também, quem sabe, pode ser que membro acabe de chegar à rede. Faz-se necessário uma ação quer treinamento, quer orientação.

Quando se trata de registro do conhecimento gerado na rede foi perguntado aos integrantes “a REDARTE/RJ disponibiliza um espaço para armazenar os relatos de experiências bem sucedidas e as ações que requerem melhorias no seu procedimento?”. No Gráfico 39 o resultado obtido foi: 26% concordam totalmente, 50% concordam, 5% desconhecem, 9% discordam, 5% discordam totalmente e 5% em branco.

Gráfico 39 - A REDARTE disponibiliza um espaço para armazenar os relatos de experiências bem sucedidas e as ações que requerem melhorias no seu procedimento



Fonte: Elaboração própria

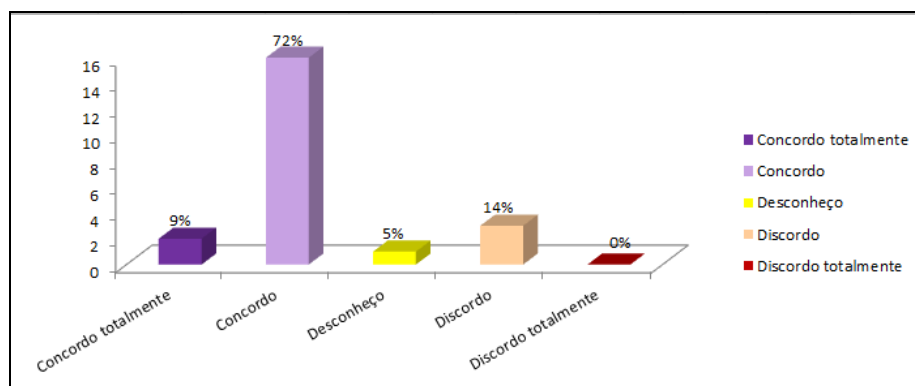
No Gráfico 39 o índice de 76% para concordância (26% concordam totalmente e 50% concordam) é significativo, mas ao acompanhar no período de pesquisa a atuação da rede, constata-se que há no website da rede uma “área restrita” aos membros onde são disponibilizados: apresentações, relatórios, atas e outros documentos. O registro de experiências de cada integrante, o conhecimento gerado e compartilhado dos membros atuantes ainda não se encontra arquivado.

Em virtude de possíveis aposentadorias (o grau de senioridade dos membros respondentes), afastamentos e mudanças de membros recomenda-se a criação de um Grupo de Trabalho para registrar o conhecimento tácito que circula na rede. Faz necessário, uma base de conhecimento também, chamada de repositório do conhecimento, conforme (CIANCONI, 2012), que contemple a história de cada membro e se tente resgatar aqueles membros que já atuaram na Rede.

Esta questão pode-se atribuída ao indicador de comunidade de prática que trata de formas compartilhadas de fazer as coisas juntos (WENGER, 1998, p. 125-126).

A próxima questão, Gráfico 40, visa saber se os membros da rede acreditam que o site da REDARTE/RJ supre suas necessidades informacionais: 9% dos respondentes acreditam totalmente, 72% concordam, 5% desconhecem e 14% discordam.

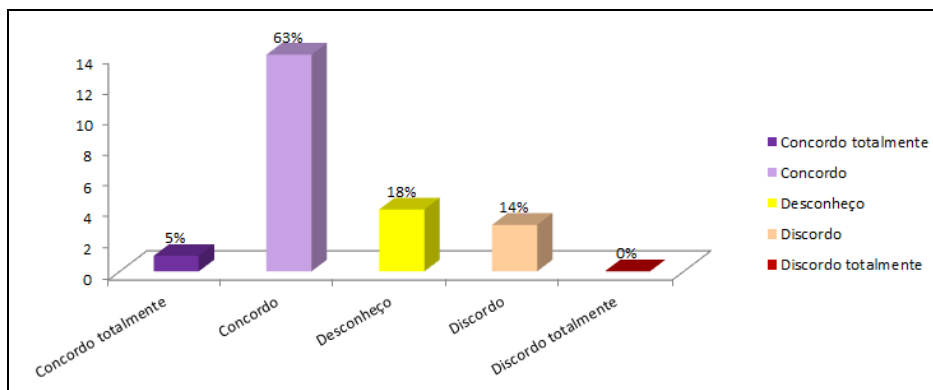
Gráfico 40 - Acredito que o site da REDARTE/RJ atende as minhas necessidades informacionais



Fonte: Elaboração própria

Como já foi observado na análise de questão semelhante, Gráfico 37, o site da REDARTE/RJ supre as necessidades informacionais da maioria de seus membros. Assim sendo, a questão cujos resultados encontram-se no Gráfico 41, “O site da REDARTE/RJ atende as necessidades informacionais dos usuários de minha instituição”, o resultado obtido foi 5% concordam totalmente, 64% concordam, 18% desconhecem, 14% discordam.

Gráfico 41 - O site da REDARTE/RJ atende as necessidades informacionais dos usuários de minha instituição



Fonte: Elaboração própria

Infere-se que para os membros da REDARTE/RJ o site da rede oferece produtos e serviços que atendem as necessidades informais de seus usuários interno (membros). Como mencionado em outra questão à biblioteca digital, o Guia de fornecedores e de Bibliotecas somados ao empréstimo são relevante para os usuários da rede, de acordo com a análise apresentada no Gráfico 37.

Embora o grau de concordância seja 68%, requer atenção os respondentes que desconhecem e discordam. Pode ocorrer desconhecimento dos produtos e dos serviços da Rede e isso pode impactar no atendimento ao usuário.

Uma vez que a pesquisa de satisfação do usuário foi realizada em 2006, conforme informou Aragon (2014) faz necessário novo estudo de usuário (tanto o membro da Rede como os usuários das bibliotecas e centros de informação) que inclua a usabilidade do site, pois hoje em dia, os usuários estão interessados em tudo que esteja na Internet. Se a REDARTE/RJ tem o website, que ele seja atrativo e interativo ao ponto dos usuários a utilizarem com maior intensidade. De acordo com Amaral

o *web site* da biblioteca deve ser capaz de desempenhar todas as funções da biblioteca, de modo a aproveitar todo o potencial de acessibilidade, disponibilidade, interconectividade e interatividade à informação e ao conhecimento que a *Web* pode oferecer. (AMARAL, 2005, p.22)

Mas averiguar a usabilidade de *websites* requer entendimento do funcionamento e dos objetivos REDARTE/RJ. Segundo Amaral (2005, p. 20)

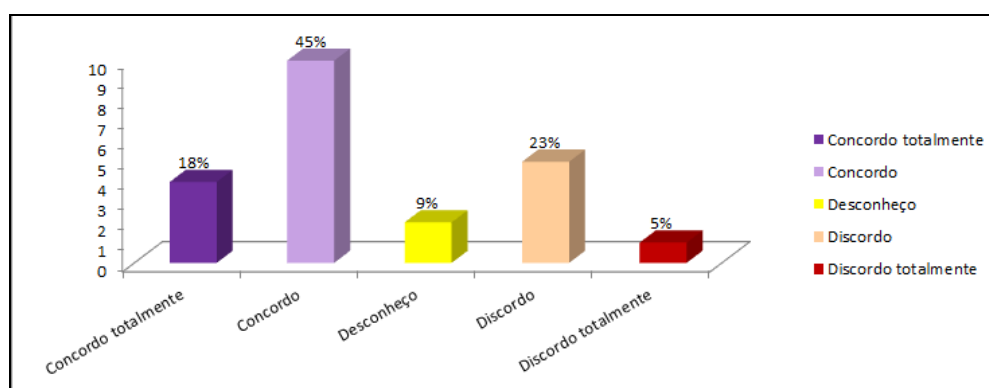
Devem (*web sites*) ser constantemente monitorados e avaliados, no sentido de garantir que todos os esforços do seu planejamento e gestão sejam direcionados à obtenção de resultados efetivos no desempenho das funções que lhes couberem como representantes de uma organização na *web*. No caso dos *web sites* de bibliotecas, é preciso entender melhor as funções desempenhadas pela biblioteca, antes da concepção dos seus *sites*.

Após o estudo de usuário pode-se verificar se as atuais funções estão em harmonia com as necessidades dos membros da Rede e seus usuários. Segundo Nascimento e Amaral (2010, p.41) “os métodos e técnicas de avaliação de usabilidade permitem determinar o ponto de equilíbrio entre os objetivos de um *website* e as necessidades dos usuários, por meio da identificação de problemas de usabilidade”.

Conforme exposto por Wenger (1998, p. 125-126) o indicador para este questionamento é o item referente ferramentas específicas representações e outros artefatos.

A pergunta cuja análise é exibida no Gráfico 42 “necessito de outros instrumentos para atender às necessidades informacionais de meus usuários” obteve o seguinte resultado: 18% dos respondentes concordam totalmente, 45% concordam, 9% desconhecem, 23% discordam e 5% discordam totalmente.

Gráfico 42 - Necessito de outros instrumentos para atender às necessidades informacionais de meus usuários

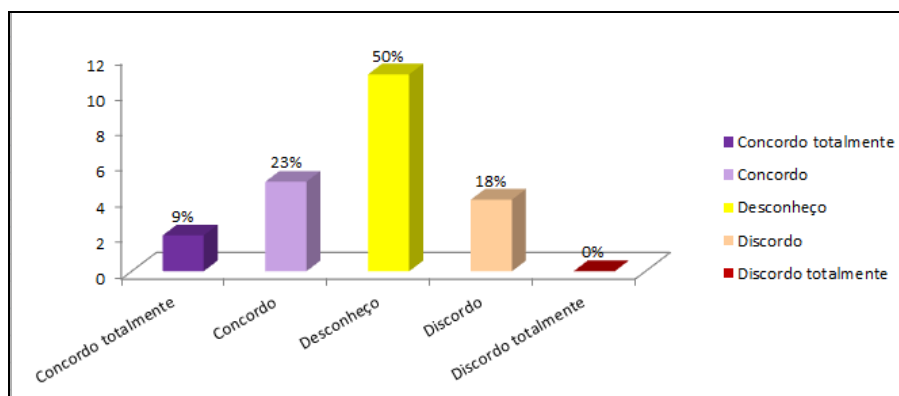


Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 42 apresenta um índice de 63% (18% concordam totalmente somados aos 45% concordam) de respondentes que concordam. Mas o percentual de discordantes de 23% é que carece atenção. Há que verificar quais são os instrumentos que esse grupo de membro necessita. Há possibilidade que sejam novos integrantes da rede que ainda não está familiarizado com os instrumentos informacionais da rede.

Quanto à preservação de seus documentos, a questão foi “a REDARTE/RJ mantém toda sua documentação em formato digital” analisada a partir do Gráfico 43 indica o seguinte resultado 9% concordam totalmente, 23% concordam, 50% desconhecem, 18% discordam.

Gráfico 43 - A REDARTE/RJ mantém toda sua documentação em formato digital



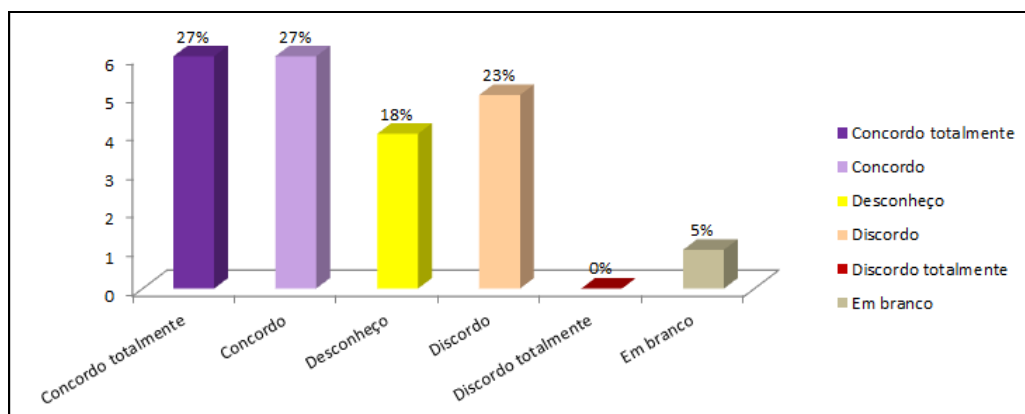
Fonte: Elaboração própria

Neste quesito há que se fazer esforço concentrado para mudar o panorama apresentado no Gráfico 43, isto é 50% desconhecem, acrescentado aos 18% que discordam somam 68% da rede tem conhecimento que a documentação está em formato digital.

Ao acompanhar as atividades da rede no período da pesquisa, pode-se constatar que como todos são voluntários e a REDARTE/RJ ainda não possui uma sede, parte da documentação está digitalizada, enquanto outra se encontra só em papel. Conforme informou Mary K. Shinkado do Museu Nacional de Belas Artes parte do registro fotográfico está digitalizado, mas há um período que precisa de voluntário para digitalizar.

Quando questionados sobre a utilização com frequência dos instrumentos informacionais disponibilizados pela REDARTE/RJ citados no Gráfico 44, nota-se que a Internet é utilizada por 27% dos respondentes que concordam totalmente, 27% concordam, 18% desconhecem, 23% discordam e 5% em branco.

Gráfico 44 - Utilizo com frequência os instrumentos informacionais disponibilizados pela REDARTE/RJ na Internet



Fonte: Elaboração própria

A frequência de uso dos instrumentos informacionais disponibilizados na Internet está quase equilibrada, como exibido no Gráfico 44, entre aqueles que concordam e os que desconhecem (18%) e discordam (23%). Demanda atenção os 41% que desconhecem e discordam da utilização de mecanismo que visam a melhoria de seu desempenho profissional.

Faz-se necessário uma campanha de comunicação para que os integrantes da REDARTE/RJ conheçam e utilizem mais os benefícios da rede. Um indicador de comunidade de prática, segundo Wenger (1998, p. 125-126) é o fluxo de informação.

Quando o assunto trata dos canais de comunicação da REDARTE/RJ disponíveis na Internet mais utilizados pelos membros, e que são citados no Gráfico 45, verifica-se que são site da rede (77%), biblioteca virtual (5%), Facebook (14%) e Picasa (5%).

Gráfico 45 - Os canais de comunicação da REDARTE/RJ disponíveis na Internet que mais utilizo



Fonte: Google Docs

Se for observado o percentual de respondentes à questão “o site da REDARTE/RJ atende as necessidades informacionais dos usuários de minha instituição” (69%) e a assertiva “acredito que o site da REDARTE/RJ atende minhas necessidades informacionais” (82%) verifica-se que o site da REDARTE/RJ é o instrumento de comunicação mais utilizado pelos



membros. Chama à atenção os 5% de uso da biblioteca digital (virtual), pressupõem-se que o acesso à biblioteca digital tenha sido incluído no acesso ao site.

Recomenda-se um plano de comunicação para alinhar o conhecimento dos benefícios dos instrumentos disponibilizados pela rede na Internet.

A seguir o Quadro 13 exhibe alguns comentários dos respondentes.

Quadro 13 - Comentários dos membros respondentes

<b>COMENTÁRIOS DOS MEMBROS RESPONDENTES</b>
Gosto muito da disponibilidade e da Educação das Bibliotecárias da <u>Redarte</u> . Sempre foi muito bom trabalhar com elas.
A <u>REDARTE</u> é uma rede muito atuante, que vem gradativamente se projetando
Também saliento que participei de poucas reuniões da Rede e que atualmente não tenho participado das atividades.
A biblioteca em que atuo ainda não está atendendo ao público
Gostaria de dispor de mais tempo para me dedicar às ações realizadas pela REDE.

Fonte: Elaboração própria

### Síntese da análise

Tendo em vista a análise das informações coletadas conclui-se que a REDARTE/RJ pode ser considerada como uma comunidade de prática, pois preenchem as três características sugeridas por Wenger, McDermott e Snyder (2002): domínio, comunidade e prática.

A característica domínio significar ter identidade definida e o grupo determina o domínio a ser compartilhado. A participação implica em compromisso com o domínio e com os integrantes da comunidade. Legitima a comunidade por afirmar seus propósito e valor para os membros e as partes interessadas. Existe uma competência compartilhada que diferencia seus membros de outros. É algo dinâmico que se atualiza com o mundo social e a própria comunidade. Verifica-se na REDARTE/RJ que característica/dimensão domínio é um dos pontos forte da rede, como se pode constar nas respostas dos integrantes da rede: acredito REDARTE/RJ criou uma imagem/marca na área de Informação (Gráfico 3); considero o Estatuto da REDARTE/RJ é norteador dos padrões da Rede (Gráfico 4); a REDARTE/RJ procura parceria com outros órgãos de atuação de profissionais de informação (Gráfico 5); um Planejamento estratégico para o direcionamento a médio/longo prazo (Gráfico 6); sinto-me comprometido com a REDARTE/RJ (Gráfico 7); percebo que o compromisso, colaboração e o compartilhamento é uma regra implícita nas ações da REDARTE/RJ (Gráfico 8); posso contar com o apoio de minha instituição e meus superiores para participar da rede (Gráfico 9);

existe reconhecimento por parte dos meus superiores da importância de minha participação na REDARTE/RJ (Gráfico 10); acredito que a REDARTE contribui para abrir mais espaços de atuação para os profissionais de informação em Arte (Gráfico 11); participar da REDARTE/RJ dá maior visibilidade para minha vida profissional (Gráfico 12).

Quanto à característica comunidade esta é composta de pelo grupo de pessoas que participam de atividades e discussões, compartilham experiências, informações e conhecimento. Seus integrantes aprendem junto e constroem em conjunto, o que pode resultar em produtos e serviços. A interação cria história e uma identidade comum, mas, isto não quer dizer que sempre exista harmonia. Desenvolvem um sentimento de pertencer a algo, estar engajado em algo que contribua para melhoria de suas atividades, o que pode resultar em produtos e serviços. Daí a importância do líder de uma comunidade estar preparado para acompanhar a evolução da mesma. Dessa forma, verifica-se em relação aos membros da rede a presença da maioria dos aspectos das respostas do questionário associadas aos aspectos de comunidade: as tomadas de decisões na REDARTE/RJ são pautadas em definições dos membros da rede (Gráfico 13); sou incentivada a compartilhar com os membros da rede as falhas/ as ações e atitudes incorretas (Gráfico 14); os membros da REDARTE/RJ conhecem e reconhecem o seu papel dentro da rede (Gráfico 15); existe entre os membros da REDARTE/RJ um clima de confiança e credibilidade na informação gerada e compartilhada (Gráfico 16); a divulgação/disseminação da informação em Arte na REDARTE/RJ possibilita manter-me atualizado (Gráfico 17); acredito que a REDARTE/RJ poderia ampliar sua atuação na área de Informação (produtos e serviços) (Gráfico 18); observo que todos os membros são comprometidos e orgulhosos de participar e representar a REDARTE/RJ (Gráfico 19); sinto que alguns membros criam obstáculos quanto às propostas de inovação em serviços e produtos (Gráfico 20); posso compartilhar minhas dúvidas e incertezas que acharei orientação na Rede para melhor conduzir a situação (Gráfico 21); se cometo uma falha com meu usuário, posso comentar nas reuniões da REDARTE/RJ (Gráfico 22); participar da REDARTE/RJ me dá orgulho e maior comprometimento com a rede (Gráfico 23); sinto-me como parte responsável pelos resultados da REDARTE/RJ (Gráfico 24).

Da perspectiva de comunidade um ponto de melhoria é expresso pelo resultado do Gráfico 15 referente à questão “Os membros da REDARTE/RJ conhecem e reconhecem o seu papel dentro da rede”, pois 27% dos respondentes (discordam e discordam). Recomenda-se ação de alinhamento ou conscientização dos novos membros e reciclagem. Percebe-se que determinados obstáculos são motivos de desafio para os membros da REDARTE/RJ, pois

permanecem desde a sua criação, como a dificuldade financeira, o baixo patrocínio pelos gestores e a incompatibilidade da tecnologia da informação e comunicação das instituições.

Dentre os aspectos relacionados à prática na qual os membros de uma comunidade de prática são os praticantes. Desenvolvem um repertório compartilhado de recursos: experiências, ideias, histórias, ferramentas, estilo e formas de lidar com problemas recorrentes, documentos compartilhados pelos membros. Isto leva tempo e interação sustentada. Os participantes estabelecem rotinas para organização do conhecimento de forma que possa ser útil para cada um em suas unidades. Assim sendo, no tocante a este item observam-se visões majoritárias sobre ações da rede nas seguintes assertivas do questionário relacionadas às práticas: promoção do Seminário de Informação em Arte (Gráfico 25); agilidade do processo empréstimo de documentos para meus usuários (Gráfico 26); troca e compartilhamento de informações e soluções de problemas reuniões por intermédio de mensais e a troca de mensagens (e-mail) (Gráfico 27); compartilhamento do processamento técnico (Gráfico 28); incentivo aos integrantes a oferecerem treinamento aos seus usuários (Gráfico 29); acesso ao acervo das instituições membros (Gráfico 30); disseminação de resultados positivos de forma que possam ser reproduzidos pelos membros em ocasião oportuna (Gráfico 31); contribuição para melhoria do trabalho no dia-a-dia (Gráfico 32); catálogos das instituições membros suprem as necessidades do grupo (Gráfico 33); orientação aos usuários para utilização dos recursos da rede (Gráfico 34); indicação dos produtos da rede aos usuários (Biblioteca Digital, Guia de Fornecedores, Guia de Bibliotecas em Arte) (Gráfico 35); responsabilidade pelos resultados da rede (Gráfico 36); disponibilização de informações atualizadas no site (Gráfico 37); acesso ao catálogo das instituições membros pelo site da rede (Gráfico 38); atendimento as minhas necessidades informacionais (Gráfico 40); o site da rede atende as necessidades informacionais dos usuários das instituições membros (Gráfico 41); utilização com frequência dos instrumentos informacionais disponibilizados pela rede na Internet (Gráfico 44); uso dos canais de comunicação da rede disponíveis na Internet (Gráfico 45).

No tocante às práticas verifica-se pelo resultado dos questionários que um dos pontos fracos é a disponibilização de espaço para armazenamento dos relatos de experiências bem sucedidas e as ações que requerem melhorias no seu procedimento (Gráfico 39); necessidade de outros instrumentos para atender às necessidades informacionais dos usuários (Gráfico 42); desconhecimento ou discordância pela maioria dos respondentes de que a rede mantém toda sua documentação em formato digital (Gráfico 43).

Considerando ainda os fatores críticos de sucesso de comunidades de prática descritos por McDermott (2001) pode-se avaliar que a REDARTE/RJ apesar das dificuldades mencionadas no questionário e entrevistas tem conduzido as atividades com sucesso. Por exemplo, quando trata do grau de confiança - Existe entre os membros da REDARTE/RJ um clima de confiança e credibilidade na informação gerada e compartilhada (Gráfico 16); comprometimento e sentimento de pertença - Observo que todos os membros são comprometidos e orgulhosos de participar e representar a REDARTE/RJ (Gráfico 19) e ambiente onde os integrantes podem partilhar suas dificuldades - Posso compartilhar minhas dúvidas e incertezas que acharei orientação na Rede para melhor conduzir a situação (Gráfico 21).

Relacionada à teoria de difusão entende-se que a REDARTE/RJ encontra-se em fase da expansão, onde é preciso inovar em produtos e serviços para se manter na área de informação em Arte.(ROGERS, 1995).

Enfim, destaca-se que para cada uma das características de comunidades de prática há pontos fortes e pontos que requerem atenção ou melhoria por parte dos membros REDARTE/RJ, tais como os elencados a seguir:

### **O domínio**

Pontos Fortes: Identidade, visibilidade, parcerias e patrocínio.\*

Pontos de Atenção: novos integrantes necessitam de nivelamento sobre regras e benefícios da Rede.

(\*) verificar se o patrocínio realmente acontece, pois acontece da instituição ser membro, mas na hora do profissional ser liberado para as atividades, o patrocínio não acontece.

### **A comunidade**

Pontos Fortes: compromisso, orgulho, sentimento de pertença, aberto a novos produtos e serviços.

Pontos de Atenção: compromisso (determinados membros), saber qual o seu papel na rede – 27% (Gráfico 15), obstáculos à inovação, patrocínio, diversidade de acervo, recursos humano e financeiro.

### **A prática**

Pontos Fortes: empréstimo entre instituições, melhoria do trabalho no dia-a-dia, site e uso do e-mail. GT Projeto Memória REDARTE/RJ (em andamento – cujo objetivo é traçar o histórico da rede a ser apresentado no 4º Seminário de Informação em Arte a ser realizado em 2015).

Pontos de Atenção: falta de repositório ou base de conhecimento para registrar as melhores práticas, lições aprendidas e os pontos de melhoria. Desconhecer a dinâmica da rede, site e produtos nele disponibilizados.

## 6 RECOMENDAÇÕES

Para reforçar os pontos forte e transformar os pontos de atenção em oportunidades algumas propostas são sugeridas à REDARTE de acordo com as características de comunidades de prática.

### **O domínio:**

- O Planejamento Estratégico pode incluir um Plano de Comunicação com kit para os novos membros, patrocinadores e parceiros sobre a rede. Que seja incentivado o uso das ferramentas de rede sociais, tais como mensagens instantâneas (criação de grupos), Facebook, entre outros. Ver Programa da The International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) para Fortalecimento de Entidades de Classe (BSLA);
- Dois a três encontros (workshop) anuais para alinhamento dos membros . (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 130).

### **A comunidade:**

- Envolver e conscientizar os membros resistentes à diversificação de produtos e serviços. Pode-se usar Plano de Comunicação com kit para os novos membros, patrocinadores e parceiros.
- Dois a três encontros (workshop) anuais para alinhamento dos membros . (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 130). Utilizar a técnica de lições aprendidas do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).
- Elaborar um calendário de eventos das instituições membros de forma obter apoio entre si e conquistar mais parcerias.
- Prospeccionar permanentemente o surgimento de novas instituições/organizações que possam ter afinidade com as atividades da rede para convida-las a participar dando continuidade à difusão da REDARTE.

**A prática:**

- Estruturar uma base de conhecimento para preservar as práticas positivas e as que requerem melhorias, histórias de sucesso e a memória da rede.
- O Facebook é uma rede social na qual se pode criar fórum. Os grupos de trabalhos podem se apoderar desta ferramenta para agilizar as atividades.
- Treinamento para os usuários da rede.
- Conhecer a dinâmica da rede.
- Pesquisa de satisfação de usuários com os produtos e serviços da rede.
- Pesquisa de satisfação do usuário específico para o site, verificar se a estrutura taxonômica atual atende às necessidades dos usuários.
- Conhecer os mecanismos de colaboração que visam à melhoria do desempenho profissional de informação em Arte integrante da rede.

Como a temática tratada pelos membros da REDARTE/ RJ é a Arte nas suas mais diversas formas de expressão, isto é, uma rede interdisciplinar, propõe-se que procure estabelecer parcerias com instituições de ensino para que discentes/alunos de História da Arte, Artes Cênicas, Desenho, Ciência da Informação e Biblioteconomia, Administração, Marketing, Tecnologia da Informação e Comunicação e outras áreas de conhecimento venham colaborar com a rede, a partir das necessidades definidas, tais como na construção de vocabulário controlado dos termos mais utilizados pela rede. A interação com universidades possibilita futuramente buscar aporte em agências de fomento seja para projetos de extensão ou de desenvolvimento de pesquisas conjuntas.

A realização de “páginas amarelas” dos profissionais que atuam e já atuaram na REDARTE/RJ, mais conhecido como “quem é quem” na área de Informação em Arte.

Aproveitar os benefícios de parceria com entidades de classe como a Federação Brasileira de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições – FEBAB; e, a IFLA especificamente com workshop de Fortalecimento de Entidades de Classe (BSLA).

Observa-se que para elaboração de estratégias de comunicação em entidades de classe a *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA), disponibiliza orientações como um módulo do programa *Building Strong Library Associations* (BSLA).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que foi alcançado o objetivo da pesquisa que foi identificar e analisar/investigar quais características da Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro (REDARTE/RJ) se assemelham às de comunidades de prática e, caso positivo, verificar se as características identificadas podem contribuir para a maior integração das ações desenvolvidas pelos profissionais de informação em Arte e suas instituições.

Muitas das atividades, a cumplicidade, a confiança, o comprometimento, a troca de experiências, informações e conhecimento, a colaboração e o entrosamento dos membros da rede são características encontradas em comunidades de prática, ao mesmo tempo são aspectos que contribuíram o sucesso da rede.

Quanto às limitações a pesquisa deixou de contemplar uma abordagem etnográfica devido a REDARTE/RJ não ter sede própria, pois cada membro utiliza os recursos da instituição a qual está vinculado, conforme mencionado anteriormente. Como consequência não se pode acompanhar o dia-a-dia de todos os membros. Indicação de pesquisa futura com abordagem etnográfica. O tempo contribuiu para limitar o escopo da pesquisa.

Percebe-se com esta pesquisa apresenta outras oportunidades de estudos, além da pesquisa etnográfica já citada, tais como a construção de um vocabulário dos termos utilizados pelos integrantes da rede, verificar a existência de uma linguagem comum, a realização de uma publicação com os profissionais de informação que são e foram membros da rede (quem é quem da REDARTE/RJ) e num âmbito maior investigar como tem sido realizada a preservação da memória da informação em Arte no Estado do Rio.

Os resultados desta pesquisa apontam subsídios que podem colaborar para estudo futuro de tipologia de comunidades de práticas.

Embora tenham sido apresentadas teorias distintas no presente estudo, contactou-se no momento da análise aproximação da definição de sistemas sociais utilizada por Rogers (2005), teoria da aprendizagem social e comunidades de prática (Wenger, 1998). A REDARTE/RJ é um sistema social na área de informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro.

Em termos de estágio de desenvolvimento a REDARTE/RJ se encontra na etapa de transformação, de acordo com a teoria comunidades de prática onde o desafio é garantir o



ritmo e acompanhar as mudanças de membros, tecnologias e relações. Percebe-se que é o momento de preservar o que já foi realizado e abrir para outras oportunidade conservando seus objetivos iniciais. Neste caso um plano de comunicação que contenha campanhas com peças de comunicação que poderão contribuir para alavancar as atividades da rede.

Em relação a sua difusão a REDARTE/RJ pode ser encaixada na fase de expansão, pois ao estabelecer nova redação para o estatuto e elaborar um planejamento estratégico está se preparando para novas oportunidades no mercado.

Estudar as características de comunidades de prática em relação às atividades da REDARTE/RJ corrobora para certificar que é possível o aprendizado coletivo e que a troca de experiência acontece mesmo em se tratando de instituições integrantes de área de conhecimento tão distintas.

Verificou-se que mesmo sendo na informalidade a rede começou e continua com objetivos e metas definidos, pois visava a interação dos bibliotecários de bibliotecas e centros de informação de instituições de Arte do Estado do Rio de Janeiro e Cidade e somente em acervo de Arte. A rede evoluiu mesmo sem planejamento estratégico.

Uma das contribuições sociais da pesquisa é reforçar a necessidade de preservar a memória da REDARTE/RJ por meio de registro em repositório ou base de conhecimento de forma que o conhecimento tácito que circula na rede possa ser explicitado. Extrair parte do conhecimento que flui nas interações dos integrantes nas reuniões, as histórias das pessoas e do trabalho delas dentro e fora da rede, fórum de discussão e estratégias de auxílio ao usuário do website. Gerar espaço na agenda para duas vezes ao ano documentar as experiências, isto é, criar um processo de registro de lições aprendidas muito utilizada em gerenciamento de projeto que visam otimizar o tempo, possibilita registrar - O que era esperado acontecer? O que aconteceu? O que causou a diferença? Que lições foram aprendidas?

A atual gestão da REDARTE/RJ em virtude da pesquisa constituiu na reunião de 14 de julho de 2014 criou o grupo de trabalho “Projeto Memória da REDARTE/R” para trabalhar no histórico da Rede para apresentar no 4º Seminário de Informação em Arte a ser realizado em outubro de 2015 quando a rede completa vinte anos de criação.

Em se tratando da pesquisa agregar valor sugere-se a criação e uso efetivo de um plano de comunicação. Este plano de comunicação pode ser um item do planejamento estratégico em desenvolvimento, pois os dados coletados revelam que para a maior eficácia das atividades da rede deve-se nivelar a disseminação da informação e do conhecimento. Utilizar instrumentos de tecnologia da informação e comunicação de forma que todos os membros tenham o mesmo entendimento sobre a rede, seus compromisso e benefícios.

Constata-se a necessidade de estudo de usuários da Rede e para seus integrantes associados. Em virtude da realidade atual não mais refletir o resultado do levantamento realizado em 2006. Propõe-se que concomitantemente ao estudo sugerido que se faça avaliação de usabilidade do site da REDARTE/RJ visando oferecer um ambiente colaborativo e interativo para usuários de acordo com os serviços encontrados nas bibliotecas.

Sendo assim, conclui-se que a REDARTE/RJ possui as três de comunidades de prática características (o domínio, a comunidade e a prática) e devem apoderar-se de suas técnicas, práticas e atividades de forma que viabilizem a maior integração, a colaboração, a cooperação, o compartilhamento e a interação entre seus membros. Assim cada unidade de informação que compõe a REDARTE/RJ poderá suprir de maneira satisfatória as necessidades informacionais de seus usuários.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mariza; MELLO, Jose Manoel Carvalho de; ETZKOWITZ, Henry. Social innovation in a developing country: invention and diffusion of the Brazilian cooperative incubator. **Int. J. Technology and Globalisation**, v. 6, n. 3, p.206-224, 2012.

ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

AMARAL, Sueli Angélica. **WEB SITES**: uso de tecnologias no cumprimento das funções da biblioteca. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 15-40, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/30/1511>>. Acesso em: 5 dez. 2014.

AMIN, Ash; ROBERTS, Joanne. **Knowing in action**: beyond communities of practice. **Research policy**, 37, p. 353-369, 2008. Disponível em: <[http://www.cvik.name/managing\\_knowledge/managing%20knowledge/knowning%20in%20action.pdf?origin=publication\\_detail](http://www.cvik.name/managing_knowledge/managing%20knowledge/knowning%20in%20action.pdf?origin=publication_detail)>. Acesso em: 8 dez. 2013.

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. **Using communities of practice to drive organizational performance and innovation**: final report. 2005. Disponível em: <<http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/using-communities-practice-drive-organizational-performance-and-innovation->>. Acesso em: 19 nov. 2013.

ANDREW, Nicola; TOLSON, Debbie; FERGUSON, Dorothy. Building on Wenger: Communities of practice in nursing. **Nurse Education Today**, v.28, n.2, Feb. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026069170700072X>>. Acesso em: 31 jul. 2014.

ARAGON, Claudia. **A REDARTE/RJ**: entrevista. Rio de Janeiro, 9 abril 2014. Entrevista concedida a Elisete Melo.

BARBOSA, Ricardo. R.; SEPÚLVEDA, Maria Inês; COSTA, Mateus Uerlei da. Gestão da informação e do Conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/2378/3034>>. Acesso em: 29 jan. 2014.

BERNETT, Deborah; VARVAKIS, Gregório. Desafios das tecnologias de informação e comunicação sob a perspectiva da gestão do conhecimento na sociedade em redes. **DataGramZero**, v. 11, n. 3, jun. 2010. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun10/Art\\_01.htm](http://www.dgz.org.br/jun10/Art_01.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2013.

BETTENCOURT, Marcia Pires da Luz; CIANCONI, Regina de Barros. Produção e compartilhamento do conhecimento nuclear: um estudo de caso do IEN/CNEN. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. Esp., p. 175-187, 2012. Disponível em:

<<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/12479/8035>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

BORZILLO, Stefano; AZNAR, Stéphane; SCHMITT, Achim. **A journey through communities of practice: How and why members move from the periphery to the core.** *European Management Journal*, v. 29, n. 1, p. 25–42, Feb. 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323731000068X>>. Acesso em 10 dez 2013.

CIANCONI, Regina. Gestão da informação e do conhecimento: interseção e especificidades. In: CICLO DE PALESTRAS DA REDARTE/RJ, 5. 2012. Rio de Janeiro. 20 slides.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Senac, 2003.

COLORADO STATE UNIVERSITY LIBRARIES. **Library Lingo: a glossary of library terminology.** Disponível em: <<http://lib.colostate.edu/lingo/n>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

CORNÉLIO, Neiva Aparecida Gasparetto; ABREU, Aline França de; COSTA, Eliete de Oliveira. Espaço interativo: modelo de relação universidade-empresa baseada em comunidades de prática. **Ci. Inf.**, v. 39, n. 1, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1737/1354>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DU PLESSIS, M. The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 1, p. 61–67, Feb. 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401207000771>>. Acesso em 10 dez. 2013.

DUARTE, Emeide Nóbrega et al. Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidade de prática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 3, p. 78-95, set./dez., 2008. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/230/503>>. Acesso em 19 nov. 2013.

DUBÉ, Line; BOURHIS, Anne; JACOB, Real. **Towards a typology of virtual Communities of practice.** 2006. Disponível em: <<http://www.ijikm.org/Volume1/IJIKMv1p069-093Dube.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

DUHON, Bryant. It's All in our Heads. **Inform**, v. 12, n. 8, p. 8-13, Sep. 1998.

FERREZ, Helena Dodd. **Uma experiência brasileira em rede de bibliotecas de arte: a REDARTE**. In: Conference of the Art Libraries Society of North America. ARLIS/NA, 28., 2000. Pittsburg: ARLIS/NA, 2000. Disponível em: <<http://redarterj.com/wp-content/uploads/2011/12/Um-experiencia-em-Rede-de-Bibliotecas.-Helena-Ferrez.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

FERREZ, Helena Dodd. **A REDARTE/RJ: entrevista**. 27 julho 2014. Rio de Janeiro. Entrevista concedida a Elisete de S. Melo.

FERREZ, Helena Dodd; SILVA, Eliane Vieira; SHINKADO, Mary Komatsu. **Uma experiência brasileira em rede de bibliotecas de Arte: REDARTE**. 2002. Disponível em: <<http://redarterj.com/wp-content/uploads/2011/12/Uma-experiencia-brasileira-em-rede.-Helena-Ferrez.-Eliane-Vieira.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2014.

GÓMEZ, Pedro; RICO, Luis. **Learning within communities of practice in preservice secondary school teachers education**. 2007. Disponível em: <<http://www.pna.es/Numeros/pdf/Gomez2007Learning.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2013.

GRAU, Isabel Ariño; OLIVEIRA, Caroline Brito de. **Redes de colaboração em arte: o caso da REDARTE/RJ**. 2011. Disponível em: <<http://redarterj.com/wp-content/uploads/2011/12/Redes-de-Colaboracao-em-Arte.-Isabel-Grau.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

GUITIAN, Carlos Gonzalez. **Redes de bibliotecas**. Disponível em: <<http://biblio.universia.es/catalogos-recursos/redes-de-biblioteca/redes-bibliotecas.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

GURTEEN, David. **Knowledge Management**. 2002. Disponível em: <<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/knowledge-management>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede. **Fatores críticos de sucesso para o estabelecimento e a operação de comunidades de prática virtuais**. 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação)-Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054624.PDF>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Normas de apresentação tabular**. Rio de Janeiro, 1993. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv23907.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IBICT). **Comunidades virtuais de práticas**. Disponível em: <<http://www.ibict.br/informacao-para-Gestor-em-C-T-%20I/comunidades-virtuais-de-praticas>>. Acesso em: 06 nov. 2013.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. Knowledge Management section. **What is Knowledge Management?**

Disponível em: <<http://iflkm.wikispaces.com/What+is+Knowledge+Management%3F>>. Acesso em: 28 Jul. 2014.

ISONI, M.M.; VIDOTTI, S.A.B.G.; BELLINI, C.G.P. Colaboração em comunidades mediadas pela Internet: fatores críticos de sucesso. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 10., 2009, João Pessoa. **Anais**, João Pessoa, ANCIB. p. 1245. Disponível em: <<http://www.ancib.org.br/media/dissertacao/Microsoft%20Word%20-%20GT%204%20Ttxt%209-%20ISON~1.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

ISONI, MIGUEL MAURÍCIO. **Comunidades mediadas pela Internet**: fatores críticos de sucesso e modelos de ciclo de vida. 2009. 174 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, 2009. Disponível em: <[http://www.marilia.unesp.br/Home/PosGraduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/isoni\\_m\\_m\\_do\\_mar.pdf](http://www.marilia.unesp.br/Home/PosGraduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/isoni_m_m_do_mar.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2013.

KOENIG, Michael. **What is KM?** Knowledge Management Explained. 2012. Disponível em: <<http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>>. Acesso em: 15 maio 2014.

MALHOTRA, Yogesh. An interview with Dr. Yogesh Malhotra. **Emerald for Managers**. Knowledge Management, 2005. Entrevistador: Alistair Craven. Disponível em: <[http://www.emeraldgrouppublishing.com/learning/management\\_thinking/interviews/pdf/malhotra.pdf?PHPSESSID=6lbq1gqn1kdmnioofaltsf6po0](http://www.emeraldgrouppublishing.com/learning/management_thinking/interviews/pdf/malhotra.pdf?PHPSESSID=6lbq1gqn1kdmnioofaltsf6po0)>. Acesso em: 31 jan. 2014.

MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antonio Braz de Oliveira e. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 3, p.41-49, set./dez. 2004.

McDERMOTT, Richard. **Knowing in Community**: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice. 2001. Disponível em: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MOURA, Maria Aparecida. Informação e conhecimento em redes virtuais de cooperação científica: necessidades, ferramentas e usos. **DataGramZero**, v. 10, n. 2, abr. 2009. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/abr09/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/abr09/Art_02.htm)>. Acesso em 19 nov. 2013.

MOURA, Guilherme Lima. Somos uma Comunidade de Prática? **Revista de Administração Pública**, v.43, n.2, p. 323-46, mar./abr. 2009.

NASCIMENTO, José Antonio Machado do; AMARAL, Sueli Angélica do Amaral. **Avaliação de usabilidade na Internet**. Brasília: Thesaurus, 2010. 144 p.

NEVES, Ana. **Comunidades de prática e comunidades de interesse**. 2002. Disponível: <<http://kmol.pt/blog/2002/11/01/comunidades-de-pratica-e-comunidades-de-interesse>>. Acesso em: 29 jul. 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3.ed. p.55. Disponível em:< <http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

OLIVEIRA, Caroline Brito de. **Cooperação, compartilhamento e colaboração**: caso da Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro (REDARTE/RJ). 2012. 151 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade federal Fluminense, Niterói, 2012. Disponível em: <[http://www.ci.uff.br/ppgci/arquivos/Dissert/Dissertacao\\_Caroline\\_Oliveira.pdf](http://www.ci.uff.br/ppgci/arquivos/Dissert/Dissertacao_Caroline_Oliveira.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2013.

OLIVEIRA, Caroline Brito de; CIANCONI, Regina de Barros. **Cooperation, sharing and collaboration**: the case of the network of libraries and information centers on art in the state of Rio de Janeiro? REDARTE/RJ. **Brazilian Journal of Information Science**. v. 7, n. esp., p.211-232, 2013. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/3126>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**, v. 2, n. 2, 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/tania.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm)>. Acesso em: 4 jun. 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projeto**: guia PMBOK. 4.ed. 2008. Disponível em:<<http://www.tecgraf.puc-rio.br/~bia/Estudo/PMBOK%202008%20Portugu%C3%AAs.pdf>>. Acesso em: 29 julho 2014.

PROBST, Gilbert; BORZILLO, Stefano. Why communities of practice succeed and why they fail. **European Management Journal**, v. 26, p. 335-347. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237308000479>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

REDES DE BIBLIOTECAS E CENTROS DE INFORMAÇÃO EM ARTE ARTE NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – REDARTE/RJ. **Atas**. Rio de Janeiro, 1995-1997, 2005-2007, 2010-2014. Mimeo.

\_\_\_\_\_. **Estatuto**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://redarterj.com/estatuto/>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

REITZ, Joan M. **Online Dictionary for Library and Information Science**. 2004. Disponível em: <[http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis\\_n.aspx](http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_n.aspx)>. Acesso em: 26 jun. 2014.

ROGERS, Everett. **Diffusion of Innovations**. 3 ed. New York: Free Press, 1983.

ROGERS, Everett. **Diffusion of Innovations**. 5 ed. New York: Free Press, 2003.

SARRUF, Patrícia Giselle; SILVA, Helena de Fátima Nunes. Comunidades de prática virtuais e a troca e criação de conhecimentos em micro e pequenas empresas. **DataGramZero**, v. 13, n. 1, fev. 2012. Disponível em: <[http://dgz.org.br/fev12/Art\\_02.htm](http://dgz.org.br/fev12/Art_02.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2013.

SANTOS, Madalena. **Um Olhar sobre o conceito de ‘Comunidades de prática’**. Universidade de Lisboa, [2002?]. Disponível em: <[http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jfmatos/mestrados/Santos\\_CdP\\_2002.pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jfmatos/mestrados/Santos_CdP_2002.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2014.

SCHWARTZ, David (ed.). **Encyclopedia of knowledge management** [CD]. Hersey: Idea Group Reference, c2006.

TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Informação, aprendizagem e criação do conhecimento em comunidades de prática: um estudo de caso**. Belo Horizonte: UFMG, 2011. 213p. Tese (Doutorado). Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Comunidades virtuais: como as comunidades de práticas na Internet estão mudando os negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2002. 183 p.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gestão do conhecimento, capital intelectual e inteligência competitiva: entrevista**. 2002. Entrevistador: Luiz Todeschi. Disponível em: <[http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Gest%C3%A3o%5CGest%C3%A3o%20do%20Conhecimento/101\\_1\\_arquivo\\_jayme.pdf](http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Gest%C3%A3o%5CGest%C3%A3o%20do%20Conhecimento/101_1_arquivo_jayme.pdf)>. Acesso em: 28 jan. 2014.

TERRA, José Claudio C. **Comunidades de Prática: conceitos, resultados e métodos de gestão**. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000098v002Comunidades%20de%20Pratica-conceitos,%20resultad.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento: 7 dimensões e 100 práticas gerenciais**. 2007. Disponível em: <[http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/GC\\_\\_7\\_Dimens%C3%B5es\\_e\\_100\\_pr%C3%A1ticas\\_gerenciais.pdf](http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/GC__7_Dimens%C3%B5es_e_100_pr%C3%A1ticas_gerenciais.pdf)>. Acesso em 06 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 315 p.

TOWNLEY, Charles T. KM and academic libraries. **C&RL**, v. 62, n. 144, p.44-55, Jan. 2001. Disponível em: <<http://crl.acrl.org/content/62/1/44.full.pdf+html>>. Acesso em: 4 fev. 2014.



TREMBLAY, D. G. Communities of Practice: What are the Conditions for Implementation in a Virtual Multi-Organization Community? **O & S**, v.11, n.31 - September/December, 2004. p. 25-39.

VALERA OROL, Concha Varela; GARCIA MELERO, Luis Angel; GONZALEZ GUITIAN, Carlos Gonzalez. **Redes de bibliotecas**. Disponível em: <<http://biblio.universia.es/catalogos-recursos/redes-de-biblioteca/redes-bibliotecas.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

WENGER, Etienne. Communities of Practice and Social Learning Systems. **Organization**, v. 7, p. 225-246, May, 2000. Disponível em: <<http://org.sagepub.com/content/7/2/225.abstract>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge, UK: University of Cambridge Press, 1998.

\_\_\_\_\_. Comunidade de prática. **Portal KMOL**, [s.l.], jun. 2001. Entrevista concedida a Ana Neves. Disponível em: <<http://kmol.pt/entrevistas/2001/06/01/etienne-wenger>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

\_\_\_\_\_.; McDEMORTT, Richard; SNYDER, William. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business Press, 2002. 284 p.

\_\_\_\_\_. **Communities of practice and social learning systems: the career of a concept**. 2010. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/09-10-27-CoPs-and-systems-v2.0.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **What are Communities of practice?** Disponível em: <<http://www.ncddr.org/cop/whatiscop.html>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Communities of practice: the art of learning together**. Apresentação. USA: Etienne Wenger: Learning for small planet, 2006.

\_\_\_\_\_. **Capacidade social de aprendizagem: quatro ensaios sobre inovação e aprendizagem em sistemas sociais**. 2011. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2011/12/09-04-17-Etienne-Wenger-PT.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_.; TRAYNER, Bervely. **Communities of practice: a brief introduction**. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com/theory/>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

WIIG, Karl. Knowledge Management Glossary. In: **People-Focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success**. Oxford, UK: Elsevier, 2004. p. 329-344. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=c4sZ-iXNTWgC&pg=PA329&lpg=PA329&dq=Knowledge+Management+Glossary+karl+wiig&source=bl&ots=XvppWcCAu\\_&sig=VdHlj0qoG3V9FZIPuqHsZwrHNU0&hl=pt-BR&sa=X&ei=sMa1VNhtCuu1sAS7-oH4CA&ved=0CCwQ6AEwAQ#v=onepage&q=Knowledge%20Management%20Glossary%20karl%20wiig&f=false](https://books.google.com.br/books?id=c4sZ-iXNTWgC&pg=PA329&lpg=PA329&dq=Knowledge+Management+Glossary+karl+wiig&source=bl&ots=XvppWcCAu_&sig=VdHlj0qoG3V9FZIPuqHsZwrHNU0&hl=pt-BR&sa=X&ei=sMa1VNhtCuu1sAS7-oH4CA&ved=0CCwQ6AEwAQ#v=onepage&q=Knowledge%20Management%20Glossary%20karl%20wiig&f=false)>. Acesso em: 10 jan. 2015.

WILSON, T. D. The nonsense of 'knowledge management'. **Information Research**, v.8, n.1, Oct. 2002. Disponível em: <<http://www.informationr.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 31 jan. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

## ANEXO

### ESTATUTO DA REDARTE/RJ – REDE DE BIBLIOTECAS E CENTROS DE INFORMAÇÃO EM ARTE NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

#### ESTATUTO

##### CAPÍTULO I – DA DENOMINAÇÃO, SEDE E FINS

Art.1º – A Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro, também designada pela sigla REDARTE/RJ, fundada em Assembleia Geral realizada em 11 de novembro de 2005 é uma associação civil de natureza cultural, sem fins lucrativos, constituída de Bibliotecas e Centros de Informação especializados em Arte, ou que possuam acervos representativos nesta área, de natureza pública, privada ou de economia mista, situados no Estado do Rio de Janeiro, que terá duração por tempo indeterminado, com o objetivo de promover os recursos informacionais de seus integrantes, tendo sede e domicílio na instituição onde atua seu Presidente no Museu Nacional de Belas Artes na Av. Rio Branco, 199 Centro – Rio de Janeiro CEP 20040-008.

Art.2º – A REDARTE/RJ tem por finalidades:

- a) promover o acesso do público interessado em Arte aos itens informacionais, em qualquer suporte ou meio eletrônico, existentes nas Unidades Integrantes da REDARTE/RJ, respeitando a disponibilidade de cada uma;
- b) divulgar permanentemente junto aos usuários a existência das unidades de informação pertencentes REDARTE/RJ;
- c) divulgar outras instituições e redes de informação atuantes em Arte;
- d) oferecer serviços e produtos de informação em Arte;
- e) promover o intercâmbio permanente de experiências profissionais entre as Unidades Integrantes.

Art.3º – A REDARTE/RJ atuará com as seguintes áreas temáticas: Arquitetura e Urbanismo, Artes Decorativas, Artes Gráficas, Artes Plásticas, Cinema, Circo, Dança, Desenho Industrial, Folclore & Cultura Popular, Fotografia (arte, técnica e história), Moda e Indumentária, Música, Numismática, Ópera, Rádio, Teatro, TV, Vídeo.

Art.4º – À REDARTE/RJ poderão se associar organizações afins, como *Unidades Integrantes* e pessoas físicas, denominadas *Sócios Colaboradores*, mediante aprovação da Assembleia Geral Extraordinária.

Art.5º – A REDARTE/RJ terá um Regimento Interno, que, aprovado pela Assembleia Geral, disciplinará seu funcionamento.

## CAPÍTULO II – DOS ASSOCIADOS

Art.6º – A REDARTE/RJ é constituída por número ilimitado de associados, denominados **Unidades Integrantes** (através de seus representantes) e **Sócios Colaboradores**.

### I- Unidades Integrantes

a) as Unidades Integrantes são instituições, ou partes de instituições que, conforme o Art. 1º, possuam bibliotecas e unidades de informação especializados em Arte, ou com acervos específicos e de qualidade pertinentes às áreas de abrangência temáticas citadas no Art. 3º;

b) os representantes das Unidades Integrantes serão designados por estas entre profissionais de Biblioteconomia ou áreas afins e pertencentes à equipe da biblioteca ou unidade de informação da instituição;

c) a adesão de novas Unidades Integrantes será submetida à apreciação da Assembleia Geral Ordinária.

### II- Sócios Colaboradores

a) a categoria de Sócios Colaboradores serão constituídos de profissionais de Biblioteconomia ou áreas afins que participaram como associados da REDARTE e que no momento não estão vinculados a instituições e unidades especializadas nas áreas de abrangência temáticas citadas no Art. 3º;

b) a adesão de novos Sócios Colaboradores será submetida à apreciação da Assembleia Geral Ordinária.

Art. 7º – São direitos das Unidades Integrantes, seus representantes e dos Sócios Colaboradores;

#### I- Unidades Integrantes.

a) participar, com direito a voz e voto, das reuniões, Assembleias Gerais, Assembleias Gerais Extraordinárias e demais atividades da REDARTE/RJ;

b) votar e ser votado, respeitando as determinações deste Estatuto;

c) convocar, excepcionalmente, Assembleias Gerais Extraordinárias, nos termos do Art. 26º

#### I- Sócios Colaboradores

a) participar com direito a voz, mas sem direito a voto, das reuniões, Assembleias Gerais, Assembleias Gerais Extraordinárias e demais atividades da REDARTE/RJ;

b) colaborar no desenvolvimento das atividades da Rede quando convocados;

Art. 8º – São deveres das Unidades Integrantes e Sócios Colaboradores

#### I- Unidades Integrantes

a) respeitar e cumprir rigorosamente este Estatuto e as deliberações das reuniões e assembleias;

b) comparecer às reuniões e assembleias, participar das decisões e votar o plano anual da

Rede, prestar apoio e colaboração à REDARTE/RJ no cumprimento das suas finalidades;  
 c) participar de pelo menos 60% das reuniões da REDARTE/RJ durante o ano;  
 d) pagar, no prazo estabelecido, a quantia correspondente à contribuição anual definida no início de cada ano (ano civil).

e) formalizar a Diretoria da Rede o seu desligamento voluntário;

f) formalizar a Diretoria da Rede a substituição do seu representante;

Parágrafo único: O não cumprimento destes deveres, sem justificativa formalizada à Diretoria da Rede, implicará em desligamento da Unidade. O desligamento se fará após comunicação formal da Diretoria ao dirigente da instituição à qual pertence à Unidade.

## II- Sócios Colaboradores

a) respeitar e cumprir rigorosamente este Estatuto e as deliberações das reuniões e assembleias;

b) comparecer às reuniões e assembleias, prestar apoio e colaboração à REDARTE/RJ no cumprimento das suas finalidades;

c) pagar, no prazo estabelecido, a quantia correspondente a 50% da contribuição anual definida para as Unidades Integrantes.

d) formalizar a Diretoria da Rede o seu desligamento voluntário;

Parágrafo único: Somente associados que sejam representantes das Unidades Integrantes poderão habilitar-se ao provimento de cargos eletivos.

Art.9º – Os associados da REDARTE/RJ, sejam Sócios Colaboradores ou representantes das Unidades Integrantes, e as Unidades Integrantes não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelas obrigações e encargos sociais da REDARTE/RJ.

## CAPÍTULO III – DA ADMINISTRAÇÃO

Art.10 – A REDARTE/RJ será administrada por:

I – Diretoria;

II – Conselho Fiscal; e

III – Assembleia Geral.

Art.11 – A Diretoria será constituída por um Presidente, um Vice-Presidente, dois Secretários e dois Tesoureiros.

Art.12 – As eleições serão realizadas a cada dois anos, por convocação distribuída na primeira reunião do ano, no mês de fevereiro.

§ 1º o Presidente encaminhará as chapas para registro no mês de março, com eleição marcada para a Assembleia Geral do mês de abril.

§ 2º uma comissão eleitoral será constituída para elaboração do Regimento Eleitoral, votação, apuração e posse da nova Diretoria.

§ 3º o Presidente designará dentre os associados da rede três mesários que não sejam candidatos, para procederem à votação e sua apuração.

§ 4º o Presidente em exercício dará posse aos candidatos eleitos e ao seu sucessor.

§ 5º os associados da Diretoria poderão ser reeleitos, segundo a vontade dos representantes das Unidades Integrantes, por mais um mandato.

Parágrafo único: Em caso de renúncia, destituição ou impedimento definitivo de qualquer membro da Diretoria, haverá nova eleição para a escolha do substituto, que exercerá o cargo até o final do mandato vigente.

Art.13 – Compete à Diretoria:

- I – elaborar programa anual de atividades e submetê-lo à aprovação da Assembleia Geral;
- II – elaborar e apresentar o relatório do ano anterior à Assembleia Geral;
- III – apresentar o valor da anuidade para aprovação pela Assembleia Geral;
- IV – entrosar-se com instituições públicas e privadas para mútua colaboração em atividades de interesse comum;
- V – contratar e demitir funcionários;
- VI – convocar a Assembleia Geral;

VII – assinar papéis e contratos juntamente com os demais membros da Diretoria.

Art.14 – Compete ao Presidente:

- I – coordenar, dirigir e orientar os trabalhos da Rede;
- II – manter sob sua guarda e conservar o arquivo da Rede;
- III- convocar e presidir as reuniões mensais e Assembleias;
- IV – submeter à Rede proposta de adesão de novo associado, em conformidade com o art. 6º deste Estatuto;
- V – representar a Rede em solenidades, visitas, cerimônias e reuniões ou, quando impossibilitado, designar um representante;
- VI – nomear subgrupos de trabalho e orientá-los na execução de projetos incluídos no plano anual;
- VII – abrir e movimentar conta(s) bancária(s), assinar e endossar cheque(s), notas de despesas e recibos, juntamente com o Primeiro Tesoureiro;
- VIII – responder, em juízo ou fora dele, pelas obrigações assumidas pela Rede;

Art.15 – Compete ao Vice-Presidente:

- I – substituir o Presidente em suas faltas ou impedimentos;
- II – assumir o mandato do Presidente, em caso de vacância, até o seu término;
- III – prestar, de modo geral, a sua colaboração ao Presidente.

Art.16 – Compete ao Primeiro Secretário:

- I – organizar, preparar e expedir a correspondência da Rede a ser assinada pela Diretoria;
- II – manter a atualizado o cadastro da Rede;
- III – preparar a agenda de reuniões da Rede;
- IV – divulgar e distribuir os trabalhos da Rede da forma deliberada pela Diretoria;
- V – redigir, ler, assinar e distribuir as atas das reuniões e Assembleias da Rede.

Art.17 – Compete ao Segundo Secretário:

- I – substituir o Primeiro Secretário em suas faltas ou impedimentos;
- II – assumir o mandato do Primeiro Secretário, em caso de vacância, até o seu término; e
- III – prestar, de modo geral, a sua colaboração ao Primeiro Secretário.

Art.18 – Compete ao Primeiro Tesoureiro:

- I – assinar cheques, notas de despesas e recibos juntamente com o Presidente;
- II – assinar recibos de quitação; analisar junto com o Presidente os balanços semestral e anual para prestação de contas à Rede,
- III – providenciar a previsão orçamentária para incluir no plano anual de trabalho da Rede a ser apresentado aos associados;
- IV – apresentar anualmente o relatório financeiro do exercício findo na Assembleia Geral;
- V – aplicar os recursos financeiros advindos de diversas fontes, de comum acordo com a Diretoria e demais associados;
- VI – manter a escrituração contábil em ordem.

Art.19 – Compete ao Segundo Tesoureiro:

- I – substituir o Primeiro Tesoureiro em suas faltas ou impedimentos;
- II – assumir o mandato do Primeiro Tesoureiro, em caso de vacância, até o seu término;
- III – prestar, de modo geral, a sua colaboração ao Primeiro Tesoureiro.

Art.20 – O Conselho Fiscal será constituído por três membros, e seus respectivos suplentes, eleitos pela Assembleia Geral.

§1º – o mandato do Conselho Fiscal será coincidente com o mandato da Diretoria.

§2º – em caso de vacância de algum dos membros do Conselho Fiscal, o mandato será assumido pelo respectivo suplente até seu término.

Art.21 – Compete ao Conselho Fiscal:

- I – examinar os livros de escrituração da REDARTE/RJ;
  - II – examinar o balancete semestral apresentado pelo Primeiro Tesoureiro, opinando a respeito;
  - III – apresentar relatórios de receitas e despesas sempre que forem solicitados;
  - IV – opinar sobre a conveniência de adquirir, alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens de qualquer tipo;
- Parágrafo Único – O Conselho reunir-se-á ordinariamente a cada 12 (doze) meses e, extraordinariamente, sempre que necessário.

Art.22 – As atividades dos diretores, conselheiros e associados não serão remuneradas, sendo-lhes vedado o recebimento de qualquer lucro, gratificação, bonificação ou vantagem.

Art.23 – A Assembleia Geral, órgão soberano da REDARTE/RJ, constituir-se-á dos seus associados em pleno gozo de seus direitos estatutários.

Art. 24 – Compete à Assembleia Geral:

- I – eleger e destituir a Diretoria e o Conselho Fiscal;
- II – apreciar recursos contra decisões da Diretoria;
- III – decidir sobre reformulações do Estatuto;
- IV – decidir sobre a conveniência de adquirir, alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens de qualquer tipo;

- V – decidir sobre a extinção da REDARTE/RJ, nos termos do Art, 34;
- VI – aprovar as contas;
- VII – aprovar e reformular o Regimento Interno.

Art. 25 – A Assembleia Geral realizar-se-á, ordinariamente, uma vez por ano para:

- I – apreciar o relatório anual da Diretoria;
- II – apreciar e aprovar o planejamento anual;
- III – discutir e homologar as contas e o balanço aprovado pelo Conselho Fiscal.

Art. 26 – A Assembleia Geral realizar-se-á, extraordinariamente, quando convocada:

- I – pelo Presidente;
- II – pela Diretoria;
- III – pelo Conselho Fiscal;
- IV – por requerimento de 1/5 das Unidades Integrantes quites com as obrigações da Rede.

Art. 27 – A convocação da Assembleia Geral será feita por meio de edital afixado na sede da REDARTE/RJ, por circulares ou outros meios convenientes, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias.

§ 1º – Qualquer Assembleia instalar-se-á em primeira convocação com a maioria dos associados e, em segunda convocação, com qualquer número, não exigindo a lei quorum especial.

Art. 28 – As reuniões e assembleias serão realizadas mensalmente com os representantes das Unidades Integrantes e os Sócios Colaboradores. Poder-se-á convidar elementos externos à Rede para reuniões e assembleias específicas, se considerado pertinente pela Diretoria.

Parágrafo único – As reuniões e assembleias serão presididas pelo Presidente, ou pelo Vice-Presidente ou pelo Primeiro Secretário.

#### CAPÍTULO IV – DO PATRIMÔNIO

Art. 29 – O patrimônio será constituído a partir de receita obtida através da captação de recursos junto a pessoas físicas e jurídicas.

Art. 30 – Todos os recursos financeiros serão depositados em conta corrente e/ou poupança, aberta exclusivamente em nome da REDARTE/RJ.

Art. 31 – As receitas da REDARTE/RJ serão aplicadas integralmente no cumprimento das finalidades da Rede, sendo vedada a distribuição entre seus integrantes de lucros, resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio, sob nenhuma forma ou pretexto entre seus integrantes.

#### CAPÍTULO V – DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Art. 32 – Os custos dos serviços e produtos de informação oferecidos e fornecidos pelas Unidades Integrantes estão sujeitos à política interna de cada Unidade Integrante.



Art. 33 – São vedados o uso e/ou a reprodução do nome, da imagem, do logotipo e dos produtos criados no âmbito da REDARTE/RJ, além da apresentação e/ou publicação de trabalhos acadêmicos, livros, artigos ou similares sobre a Rede, em qualquer meio de comunicação, sem autorização expressa da Diretoria. O uso autorizado deve dar à Rede os devidos créditos.

#### CAPÍTULO VI – DA DISSOLUÇÃO

Art. 34 – A dissolução da REDARTE/RJ deverá ser deliberada por 2/3(dois terços) de seus associados habilitados a votar na 1ª convocação e por mais de 1/3 nas seguintes convocações, em Assembleia Geral Extraordinária convocada para este fim.

Parágrafo único: Em caso de dissolução da REDARTE/RJ seus bens reverterão integralmente para entidade beneficente ou filantrópica, a critério da Assembleia Geral Extraordinária convocada para este fim, após terem sido saldados todos os compromissos da Rede.

#### CAPÍTULO VII – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 35 – O presente Estatuto poderá ser reformulado no todo ou em parte e sua proposta apresentada para apreciação em Assembleia Geral. A Assembleia Geral terá início em 1ª convocação com 50% mais um dos associados habilitados a votar e em 2ª convocação com 1/3 dos associados habilitados a votar, com aprovação de no mínimo 2/3 desses associados.

Art. 36 – Os casos omissos neste Estatuto serão resolvidos pela Diretoria e referendados pela Assembleia Geral.

Parágrafo único – As disposições constantes no *Art. 8º Parágrafo único* só terão validade após um ano da aprovação deste Estatuto.

O presente estatuto foi aprovado pela Assembleia Geral realizada no dia 11/04/2011.

Rio de Janeiro, 11 de abril de 2011.

Mary Komatsu Shinkado  
Presidente

Isabel Ariño Grau  
Primeira Secretária

## APÊNDICE A

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA À PRIMEIRA COORDENADORA DA REDARTE/RJ (realizada em 28 de julho de 2014)**

Este questionário visa coletar dados para a pesquisa de Mestrado Profissional em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (PPGB/ UNIRIO), sob a orientação da Profa. Dra. Mariza Costa Almeida, com o título provisório de “Identificando características de comunidades de práticas na Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Artes no Estado do Rio de Janeiro - REDARTE/ RJ”.

**Ressaltamos/Prevenimos que os dados coletados serão mantidos em sigilo, isto é os respondentes não serão identificados.**

#### PERFIL DO ENTREVISTADO

**Nome:**

**Período de participação na REDARTE/RJ**

- 1) Explique a origem e o desenvolvimento da REDARTE/RJ.
  
- 2) Como foi discutida na sua instituição a participação na REDARTE/RJ? Quem trouxe a ideia para dentro da instituição? Foi necessário o apoio da direção? Quando ocorreu? Como foi o processo interno de discussão/argumentação e participação na REDARTE/RJ? Qual o grau de autonomia/liberdade para a participação de órgãos externos?
  
- (3) A ideia de criação de estruturar um “grupo” de bibliotecas de Artes foi iniciativa de quem? Como foi o processo de chegada das outras instituições? Você lembra ordem de chegada? Como se deu? Por convite? Iniciativa pessoal dos profissionais de informação de outras instituições? (caso elas não respondam diretamente – indagar: como foi a discussão do tipo de organização a ser criada? – Ata informa que iniciou como grupo – quando virou Rede e por quê?)
  
- 4) Qual/quais foi/foram o(s) principal(is) objetivo(s) de sua gestão? (E, o catálogo?). E indexação? Por quê?
  
- (5) Naquele momento quais foram os veículos/instrumentos de comunicação que foram utilizados? Foi elaborado um plano? Por quem? Quando? Foi aprovado pelos participantes da Rede? Como se deu isso na prática? Houve dificuldades/barreiras?
  
- (6) Por ser uma rede de profissionais de unidades de informação, foi elaborado/estruturado um plano para atender ao usuário? Previa a utilização de recursos comuns/compartilhado?
  
- (7) Você/vocês elaborou/elaboraram um plano de ação para a gestão? Acredita que tenha/tenham cumprido suas metas?
  
- (8) Você acompanha a trajetória da REDARTE/RJ? O que você acha da evolução/desenvolvimento nesses quase 20 anos? Quais as ações/atividades que você recomendaria para incrementar a dinâmica da rede?
  
- (9) Você poderia definir a REDARTE/RJ com uma frase.

## APÊNDICE B

**ROTEIRO PARA ENTREVISTA - REDARTE/RJ (Claudia Aragon - presidente até Maio 2014 – realizada em 09/04/2014)**

Este questionário visa coletar dados para a pesquisa de Mestrado Profissional em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (PPGB/ UNIRIO) da aluna Elisete de Sousa Melo, sob a orientação da Profª. Dra. Mariza Costa Almeida, com o título provisório de “Identificando características de comunidades de práticas na Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Artes no Estado do Rio de Janeiro - REDARTE/ RJ”.

**Ressaltamos/Prevenimos que os dados coletados serão mantidos em sigilo, isto é os respondentes não serão identificados.**

### DIMENSÃO GESTÃO

**Nome:** Claudia Aragon

**Instituição:**

**Cargo:**

### Formação Acadêmica

**Graduação:**

- em Biblioteconomia  
 em Artes  
 em Comunicação  
 em Arquivologia  
 em Museologia  
 em \_\_\_\_\_

**Pós-Graduação**

- Mestrado  
 Doutorado  
 Pós-Doutorado  
 Em: \_\_\_\_\_

**Pós-Graduação**

lato senso  stricto senso  não possui

Em: MBM Gestão Empresarial e Marketing de Serviços e Especialização em Marketing Digital \_\_\_\_\_

- 1) Qual é o objetivo da REDARTE/RJ?  
 O objetivo da REDARTE/RJ sofreu modificações ao longo do tempo?  
 Como aconteceu o processo e a modificação?
- 2) Quantos membros têm a REDARTE/RJ atualmente? Quais?
- 3) Como se dá a entrada de novos membros na REDARTE/RJ? (processo)
- 4) Quais são os critérios para participar da REDARTE/RJ?
- 5) Houve aumento ou diminuição do numero de membro nos últimos dois anos? Por quê?  
 Obs. Anotar o numero dos membros por ano desde o ano da criação para fazer um gráfico de rede depois.
- 6) O Estatuto da REDARTE/RJ faz menção a reuniões mensais dos membros. Essas reuniões acontecem realmente todos os meses ou quando tem um problema a ser tratado?

- 7) Como são escolhidos os assuntos a serem abordados?
- 8) Como são documentadas as reuniões? Por atas? Em caso positivo; poderíamos ter acesso às primeiras atas e as dos últimos anos?
- 9) Existe/existiu um planejamento estratégico para atuação da REDARTE/RJ? Se sim, quais as principais linhas norteadoras? Pode pedir cópia do documento todo ou em parte.
- 10) Quem são os usuários da REDARTE/RJ?
- 11) Vocês possuem uma pesquisa dos usuários por categoria? Em caso positivo, poderia fornecer? De quando é. (perguntar se tem números informando os usuários de cada tipo, ano a ano e se pode fornecer).
- 12) Como se dá a abordagem ao usuário para melhor utilizar os acervos que compõe a REDARTE/RJ? Existe treinamento para os usuários?
- 13) A REDARTE/RJ mantém uma página na web e um blog como é realizada a seleção da informação para cada uma das ferramentas de disseminação da informação?
- 14) Os membros da rede e os usuários podem participar do blog?  
[Quem é o mediador do blog (controle, relação de poder, ver se é interna ou externa a diretoria, como é escolhido)].
- 15) Como acontece a participação dos membros da rede e dos usuários no blog?
- 16) Com que periodicidade é realizada a atualização da página e do blog da REDARTE/RJ? Quais são as outras ferramentas de interação com o usuário?
- 17) Como se dá interação com os usuários? Existe uma forma de mensuração dos produtos e serviços oferecidos aos usuários? Existe uma pesquisa de satisfação do usuário? Em caso positivo, como é realizada? Qual é a periodicidade?
- 18) Qual o tipo de conhecimento (temas, assuntos) que circulam na rede?
- 19) Existe alguma pesquisa para saber quais os assuntos mais demandados pelos usuários da REDARTE/RJ?
- 20) Qual é o perfil do usuário da REDARTE/RJ? (pesquisadores, profissionais de Arte, estudantes, etc.).
- 21) Quais são as principais atividades realizadas pela REDARTE/RJ?
- 22) Em sua opinião elas são suficientes para manter a dinâmica da rede?
- 23) Existiriam outras atividades que você gostaria de implantar para incrementar a dinâmica de uso REDARTE/RJ?
- 24) Vocês promovem um Seminário de Artes? Qual a periodicidade? Como é feita a logística para o evento? Existem outros eventos que vocês organizam?

## APÊNDICE C

### QUESTIONÁRIO AOS MEMBROS DA REDARTE/RJ Enviado pela ferramenta Google Docs.

Este questionário visa coletar dados para a pesquisa de Mestrado Profissional em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (PPGB/ UNIRIO), da aluna Elisete de Sousa Melo, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Mariza Costa Almeida, com o título provisório de “Identificando características de comunidades de práticas na Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Artes no Estado do Rio de Janeiro - REDARTE/ RJ”.

**Ressaltamos/Prevenimos que os dados coletados serão mantidos em sigilo, isto é os respondentes não serão identificados.**

#### PERFIL

Nome	
------	--

#### Formação Acadêmica

<b>Graduação:</b>	<input type="checkbox"/> em Biblioteconomia <input type="checkbox"/> em Artes <input type="checkbox"/> em Comunicação <input type="checkbox"/> em Arquivologia <input type="checkbox"/> em Museologia <input type="checkbox"/> em _____
-------------------	--



<b>Pós-Graduação</b>	<input type="checkbox"/> <i>latus senso</i> <input type="checkbox"/> <i>stricto senso</i> <input type="checkbox"/> não possui Em: _____
----------------------	--



**Pós-Graduação**

*latus senso*  *stricto senso*  não possui

Em: \_\_\_\_\_

#### Situação Profissional

<b>Instituição:</b>	
---------------------	--

<b>Tempo de trabalho na instituição como profissional da informação</b> <b>Ou</b> <b>Tempo de trabalho como profissional da informação</b>	<input type="checkbox"/> 0 a 1 ano <input type="checkbox"/> 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> 10 a 15 anos <input type="checkbox"/> acima de 15 anos
--	--

Cargo		
Gerência	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Coordenação	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Chefia	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Consultor	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Associado	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

ATUAÇÃO NA REDARTE/RJ	
Ano de associação	
Cargo	Presidente <input type="checkbox"/> Gestão: _____ Vice-Presidente <input type="checkbox"/> Gestão: _____ 1ª Secretária <input type="checkbox"/> Gestão: _____ 2ª Secretária <input type="checkbox"/> Gestão: _____ 1ª Tesoureira <input type="checkbox"/> Gestão: _____ 2ª Tesoureira <input type="checkbox"/> Gestão: _____ Conselho Fiscal <input type="checkbox"/> Gestão: _____ Associado <input type="checkbox"/> Gestão: _____

ORIENTAÇÕES				
Na escala abaixo, selecione a afirmativa que melhor representa seu entendimento em a relação a REDARTE/RJ.				
<b>5</b> Concordo totalmente	<b>4</b> Concordo	<b>3</b> Desconheço	<b>2</b> Discordo	<b>1</b> Discordo totalmente

GESTÃO/ORGANIZAÇÃO				
Na escala abaixo, selecione a afirmativa que melhor representa seu entendimento em a relação a REDARTE/RJ.				
<b>5</b> Concordo totalmente	<b>4</b> Concordo	<b>3</b> Desconheço	<b>2</b> Discordo	<b>1</b> Discordo totalmente

Item	Afirmativa	5	4	3	2	1
1	As tomadas de decisões na REDARTE/RJ são pautadas em definições dos membros da rede					
2	Sou incentivada a compartilhar com os membros da rede as falhas/ as ações e atitudes incorretas					
3	Os membros da REDARTE/RJ conhecem e reconhecem o seu papel dentro da rede					
4	Acredito REDARTE/RJ criou uma imagem/marca na área de Informação					
5	O Estatuto da REDARTE/RJ é norteador dos padrões da rede					
6	A REDARTE/RJ procura parceria com outros órgãos de atuação de profissionais de informação					
7	Possuir um Planejamento estratégico para o direcionamento a médio/longo prazo					
8	Sinto-me comprometido com a REDARTE/RJ					
9	O Seminário de Informação em Arte promovido pela REDARTE/RJ poderia ser anual ao invés de Bianual					
10	Percebo que o compromisso, colaboração e compartilhamento é uma					

regra implícita nas ações da REDARTE/RJ				
<b>COMUNIDADE</b>				
Na escala abaixo, selecione a afirmativa que melhor representa seu entendimento em a relação a REDARTE/RJ.				
<b>5</b> <b>Concordo</b> <b>totalmente</b>	<b>4</b> <b>Concordo</b>	<b>3</b> <b>Desconheço</b>	<b>2</b> <b>Discordo</b>	<b>1</b> <b>Discordo</b> <b>totalmente</b>

Item	Afirmativa	5	4	3	2	1
1	Existe entre os membros da REDARTE/RJ um clima de confiança e credibilidade na informação gerada e compartilhada					
2	A participação na REDARTE/RJ facilita o processo empréstimo de documentos para meus usuários					
	As reuniões mensais e a troca de mensagens (email) são suficientes para a troca e compartilhamento de informações e soluções					
3	A REDARTE possibilita o compartilhamento do processamento técnico entre as instituições membros					
4	A divulgação/disseminação da informação em Arte na REDARTE/RJ possibilita manter-me atualizado					
5	As reuniões mensais e a troca de mensagens (e-mail) são suficientes para a troca e compartilhamento de informações e soluções de problemas					
6	A REDARTE/RJ promove treinamento para os usuários de acervos da rede <b>ou</b> A REDARTE/RJ incentiva os membros participantes da rede a oferecer treinamento aos seus usuários					
7	É possível aos membros da REDARTE/RJ ter acesso ao acervo das instituições membros					
8	Acredito que a REDARTE/RJ poderia ampliar sua atuação na área de Informação (produtos e serviços)					
9	Observo que todos os membros são comprometidos e orgulhosos de participar e representar a REDARTE/RJ					
10	Alguns membros criam obstáculos quanto às propostas de inovação em serviços de produtos					
10 <sup>a</sup> .	Cite as barreiras para novos produtos e serviços _____					
11	Posso compartilhar minhas dúvidas e incertezas que acharei orientação na Rede para melhor conduzir a situação					
12	Os resultados positivos são disseminados de forma que possam ser reproduzidos pelos membros em ocasião oportuna					
13	Se cometo uma falha com meu usuário, posso contar nas reuniões					

<b>PESSOAL</b>				
Na escala abaixo, selecione a afirmativa que melhor representa seu entendimento em a relação a REDARTE/RJ.				
<b>5</b> <b>Concordo</b> <b>totalmente</b>	<b>4</b> <b>Concordo</b>	<b>3</b> <b>Desconheço</b>	<b>2</b> <b>Discordo</b>	<b>1</b> <b>Discordo</b> <b>totalmente</b>

Item	Afirmativa	5	4	3	2	1
1	Posso contar com o apoio de minha instituição para participar da rede (Patrocínio – não colocar esse termo quando for distribuir o questionário)					
2	Existe reconhecimento por parte dos meus superiores da importância de minha participação na REDARTE/RJ					
3	A REDARTE /RJ contribui para melhoria do meu trabalho no dia-a-dia					
4	Recorro aos catálogos das instituições membros da REDARTE/RJ para suprir a necessidade do catálogo da minha instituição					
5	Oriento meu usuário a utilizar os recursos da rede					
6	Acredito que a REDARTE contribui para abrir mais espaços de atuação para os profissionais de informação em Arte					
7	Indico e recorro aos produtos (Biblioteca Digital, Guia de Fornecedores, Guia de Bibliotecas em Arte) da REDARTE para atender meus usuários					
8	Participar da REDARTE/RJ me dá orgulho e comprometimento com a rede					
	Sinto-me responsável pelos resultados da REDARTE/RJ					
	Participar da REDARTE/RJ dá maior visibilidade para minha vida profissional					

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TÉCNICO) /AMBIENTE INFORMACIONAL**

Na escala abaixo, selecione a afirmativa que melhor representa seu entendimento em a relação a REDARTE/RJ.

5 Concordo totalmente	4 Concordo	3 Desconheço	2 Discordo	1 Discordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------	---------------	-----------------------------

Item	Afirmativa	5	4	3	2	1
1	As informações disponibilizadas no site da REDARTE/RJ são sempre atualizadas					
2	Pelo site acesso ao catálogo das instituições membros da REDARTE/RJ					
3	A REDARTE disponibiliza um espaço para armazenar os relatos de experiências bem sucedidas e as ações que requerem melhorias no seu procedimento (registro do conhecimento)					
4	O site da REDARTE/RJ atende as minhas necessidades informacionais					
5	O site da REDARTE/RJ atende as necessidades informacionais dos usuários de minha instituição					
6	A REDARTE/RJ mantém toda sua documentação em formato digital					
7	Necessito de outros instrumentos para atender às necessidades informacionais de meus usuários					
8	Utilizo com frequência os instrumentos informacionais disponibilizados pela REDARTE/RJ na Internet					
9	Os canais de comunicação da REDARTE/RJ disponíveis na Internet que mais utilizo são: Site REDARTE/RJ ( ) Biblioteca virtual ( ) Facebook ( ) E-mail ( ) Picasa ( ) RSS ( ) Twitter ( )					