



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

**GT 4 – Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**

Modalidade de apresentação: Comunicação Oral

**VIABILIDADE DE FORMALIZAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA (COP)  
PARA GESTÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO NA BIBLIOTECA  
CENTRAL DO UNIPÊ**

**Ana Maria Nascimento Henriques e Silva**

Centro Universitário de João Pessoa

**Joana Coeli Ribeiro Garcia**

Universidade Federal da Paraíba

**RESUMO:** Analisa as comunidades de prática (COP) no processo de estruturação formal de compartilhamento da informação, no contexto da organização Biblioteca Central do Centro Universitário de João Pessoa (Unipê). A pesquisa tem caráter qualitativo, com abordagem do tipo etnográfica, desenvolvida entre março de 2008 e fevereiro de 2009, com 25 atores sociais, entre os quais, cinco bibliotecários e vinte auxiliares de biblioteca. Para a coleta dos dados, utilizaram-se anotações em diários de campo, resultantes da observação do cotidiano dos atores; entrevistas, coleta de depoimentos e gravação de seis reuniões realizadas com toda a equipe ou com parte dela. Os resultados permitem concluir que existem práticas compartilhadas pelos atores, mesmo que não percebidas por parte deles, como forma de contribuir para o alcance de objetivos propostos. Essas práticas estão presentes no cotidiano de trabalho de maneira informal, sem a devida clareza pelos colaboradores, na realização de atividades, existindo dimensões e elementos essenciais à estruturação de uma COP, o que nos conduz à possibilidade de formalizá-la na Biblioteca Central do Unipê.

**Palavras-chave:** Gestão da informação. Comunidades de prática. Compartilhamento da informação.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

## **INTRODUÇÃO**

Nas organizações modernas, os gestores devem identificar a importância das pessoas que dela fazem parte, reconhecidas como ativo principal, e identificar as relações de aprendizagem como possibilidade de construção de um ambiente de confiança e de vantagem competitiva. Assim, conhecer teorias e técnicas que, aplicadas, subsidiem e possam ser praticadas no trabalho cotidiano é condição imprescindível para o sucesso de qualquer organização. A aprendizagem configura-se como uma prática social por meio das interações relacionadas a ela, condição necessária, sobretudo, nas organizações cujo principal elemento é o capital intelectual, ou seja, nas Instituições de Ensino Superior (IES), em cuja Biblioteca a informação é o objeto de fluxo e de gestão por meio do recolhimento, da organização e da disponibilização para acesso e uso.

Investir no capital humano é parte do sucesso das organizações que buscam estabelecer a melhor gestão. Cada indivíduo, seu conhecimento e a divulgação de informações agregam valor à organização, contribuindo para que as práticas de gestão atinjam seus objetivos. A informação é o recurso que atende às necessidades dos diversos níveis administrativos, entre eles, o operacional, o gerencial e o institucional, posto que o valor atribuído à informação, dentro das organizações, define sua área de atuação e seu *ranking*.

Assim, as organizações adotam um perfil de compartilhamento e formam redes de relacionamento, com o intuito de alcançar objetivos e de inovar. Forma-se, então, um ambiente colaborativo, que proporciona não só a melhoria das atividades na organização, mas também reduz a ambiguidade na tomada de decisão. Para que isso se concretize, é preciso que se estabeleça entre os membros do grupo, de forma consciente, a decisão coletiva de adotar mudanças que visem ao alcance de metas pré-definidas.

Diversas são as ferramentas que possibilitam e facilitam a gestão da informação. Entre elas, destacam-se as Comunidades de Prática (COP), que surgem como uma das que estimulam o aprendizado e o compartilhamento de informações entre membros de um mesmo grupo de trabalho. Elas contribuem, por meio da troca de informações, para a



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

construção do conhecimento, porquanto facilitam o seu fluxo dentro da organização e se formalizam a partir de interesses ou objetivos comuns entre os colaboradores da organização, instalando-se como grupos auto-organizados, que se intercomunicam porque compartilham as mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho. Em outras palavras, é um instrumento flexível e de mudança na sociedade moderna.

O presente texto, resultante de pesquisa para dissertação de Mestrado, tem foco na viabilidade de formalização das COP na Biblioteca Central do Centro Universitário de João Pessoa (Unipê), tendo em vista que sua problemática residia num deficiente fluxo de comunicação e de compartilhamento de informações entre os atores sociais constitutivos da referida Biblioteca.

Os primeiros passos foram dados no sentido de estimulá-los a trocar informações e experiências para que atinjam a aprendizagem por meio da troca de conhecimentos, e a COP seja efetivada. Nosso objetivo, **analisar as ferramentas das COP no processo de estruturação formal de compartilhamento da informação no contexto da Central do Unipê.**

Para tanto, fez-se necessário **Identificar** o significado das práticas de compartilhamento de informação para os colaboradores institucionais da Biblioteca Central do Unipê; ao mesmo tempo **verificar** as possibilidades de uso das ferramentas das COP no cotidiano do grupo de trabalho da Biblioteca Central do Unipê e **identificar** condicionantes para estruturação das COP no âmbito da Biblioteca Central do Unipê.

Atualmente, com a continuidade das reuniões, é possível verificar que os indícios de formalização de uma COP já se fazem sentir mais amiúde, no cotidiano de trabalho do grupo. O engajamento é percebido entre os membros na medida em que eles continuam a se reunir para discutir, negociar e renegociar significados, não apenas para entender ou falar de uma atividade, mas para definir como deve ser feita ou para propor mudanças na forma de realizá-la. O uso de métodos e de ferramentas para a execução dessas atividades é compartilhado pelos colaboradores e, aos poucos, estão conscientes de que têm um objetivo comum a ser alcançado, e isso lhes dá satisfação.



## **1. Comunidades de Prática (COP)**

Para o teórico organizacional Etienne Wenger, COP é um conjunto de pessoas unidas informalmente – com responsabilidades nesse processo – por interesses comuns no aprendizado e, sobretudo, na aplicação prática do aprendido. O conceito de COP deriva da teoria da aprendizagem, entendida como um conjunto complexo de relações sociais, por meio das quais o conhecimento se amplia. A partir dessa perspectiva, as COP podem ser pensadas como histórias de aprendizado.

Wenger (1998) apoia sua abordagem sobre o aprendizado por meio das COP, na teoria social do aprendizado, influenciada por linhas sociológicas - teorias sobre estrutura social e teorias de experiências situadas. A partir dessa visão, fica evidente que o aprendizado acontece através da troca de experiências, de ideias e do compartilhamento de informações.

As COP são ferramentas empregadas para o desenvolvimento de capacidades estratégicas nas organizações, porquanto habilitam profissionais para assumirem a responsabilidade coletiva para gerir os conhecimentos de que necessitam e estabelecem uma ligação direta entre aprendizagem e desempenho. Além disso, proporcionam uma nova abordagem, que incide sobre as pessoas e sobre as estruturas sociais, permitindo que aprendam umas com as outras. O conceito de COP influencia teoria e prática em muitos domínios e interessa, principalmente, às empresas voltadas para o conhecimento, tornando-se uma perspectiva de conhecer e aprender (WENGER, 2009a).

No contexto organizacional, as COP são organizadas de forma a perseguir objetivos estratégicos, estimular processos de inovação e facilitar a mudança da cultura organizacional. Permite a maximização da inteligência corporativa, a troca de experiências e de saberes, a melhoria do fluxo comunicacional e do processo de aprendizagem de cada colaborador na própria organização (TRIGO, 2007). Numa COP, o compartilhamento de informações e a construção de conhecimentos acontecem diariamente através da construção de significados, com o intuito de melhorar as práticas adotadas no ambiente de trabalho para a realização das atividades, por meio de uma



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

aprendizagem constante, verificada nas relações sociais. As organizações, entre outras coisas, podem ser vistas como constelações interconectadas de COP.

Uma COP estabelece possíveis formas de se realizar um trabalho e impulsiona as organizações a fazerem com que o conhecimento seja agregado e mapeado. Nesse sentido, elas precisam criar projetos que promovam o trabalho em grupo, a partilha de informações e de conhecimentos e o gosto por aprender.

A principal característica das COP é o aprendizado construído socialmente, que se origina nas relações informais. Em seu cotidiano, a informação é distribuída de forma aberta, sem restrições a cargos ou atividades, disponível a quem tiver interesse por ela. O repositório de informações compartilhadas apoia-se em interpretações que constituem pontos de referência e mantêm uma dose de ambiguidade necessária à negociação de novos significados. Os elementos desse repositório podem incluir: rotinas, atividades, instrumentos, procedimentos, histórias, gestos ou conceitos, que a comunidade cria e adapta ao longo de sua existência e que se tornam parte integrante da sua prática (CABELLEIRA, 2007, WENGER, 1998).

Segundo Wenger (1998), uma COP se estabelece a partir de três dimensões básicas:

- **Engajamento mútuo** - os membros do grupo se reúnem não apenas para entender o trabalho, mas também para definir como é feito ou mesmo para mudar a forma como faz;
- **Empreendimento negociado** - os membros têm uma missão, estão lá para realizar algo de forma contínua, vendo claramente o propósito do seu trabalho;
- **Repertório compartilhado** - os membros não apenas têm um trabalho em comum, mas também métodos, ferramentas, linguagem, histórias, padrões, ou seja, o contexto cultural do trabalho.

As COP são organismos vivos e, como tais, nascem, desenvolvem-se, reproduzem-se e, eventualmente, morrem. Cada momento do ciclo de vida de uma COP apresenta características diferentes que demandam cuidados específicos. Ela se inicia em prol de um objetivo comum, sobre interesses e relacionamentos existentes, e podem



desenvolver-se rápida ou lentamente, dependendo do empreendimento mútuo. Em uma organização, podem existir várias COP, que se formam para realizar tarefas exigidas.

O sucesso atribuído à construção de uma COP acontecerá se os participantes encontrarem valor na sua participação. É imprescindível que seja estimulada a sua capacidade de criar, de resolver questões concretas e de estímulo ao desenvolvimento pessoal que ela oferece. O que vai mantê-la viva é o interesse dos seus participantes. No entanto, para que uma COP se desenvolva com sucesso, deve, ainda, atentar para alguns aspectos sociais, culturais, organizacionais e tecnológicos, que vão dar suporte ao seu desenvolvimento.

## **2. Gestão e compartilhamento da informação nas Organizações**

A Gestão da Informação - GI - possibilita o uso de técnicas que facilitam o fluxo, a criação e a ampliação do conhecimento dentro e fora das organizações. Nesse contexto, dois elementos podem ser identificados: a aprendizagem organizacional e o capital intelectual (BIRKINSHAW, 2001).

As pessoas e suas relações são vistas como elementos fundamentais para a GI. Esses dois elementos são preponderantes para a efetivação da GI, cujo sucesso será imputado às pessoas que o direcionam e condicionam de acordo com os objetivos pretendidos. Mas, além das pessoas, outros recursos são mobilizados para uma eficiente GI, ou para que ela cumpra sua função, tais como: tecnologia da informação, fontes, serviços e sistemas de informação. Sendo assim, além da tecnologia, a GI depende de pessoas, dos relacionamentos no trabalho e da comunicação. Numa organização em que não existam processos eficazes de gestão da informação, dificilmente a gestão do conhecimento trará resultados concretos (BEAL, 2004).

Nas grandes empresas, percebe-se, mais facilmente, o uso de ferramentas utilizadas para a gestão e o compartilhamento de informação. Diversamente, as empresas menores apresentam dificuldades na sua utilização. Apesar disso, as COP, por se caracterizarem como ferramentas cujo valor agregado é percebido em longo prazo,



mesmo com pouco reconhecimento em determinados ambientes de trabalho, são elementos informais, presentes na família, em reuniões, em grupos isolados, enquanto nas empresas, sua relevância formal surge ao compartilhar e proporcionar acesso a informações e gerar conhecimento.

Nesse sentido, Barbosa (2008, 2009) afirma que, nas organizações, a tendência para a GI é o uso cada vez maior de ferramentas de colaboração entre pessoas. Essas ferramentas necessitam ser utilizadas, não com a finalidade de melhorar apenas a eficiência, mas, sobretudo, a eficácia organizacional e deve ser incorporada ao repertório dos gestores como forma de visualizar e gerenciar a informação.

### **3. A comunicação nas Organizações**

A comunicação se constitui como um dos processos fundamentais da organização social e tem como propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessárias, para que as pessoas conduzam suas tarefas, e proporcionar atitudes que promovam a motivação, a cooperação e o compartilhamento da informação. Esses propósitos conduzem ao espírito de equipe e a um ambiente colaborativo em que o desempenho das atividades é visto como atendimento aos objetivos institucionais. Por essa razão, tais atividades são mais bem desempenhadas (CHIAVENATO, 2003).

Nesse ambiente dinâmico, as organizações adotam um perfil de compartilhamento e formam redes de relacionamento com o intuito de alcançar objetivos e desenvolver algo novo. De maneira crescente, a economia se volta para a produção de bens, serviços e atividades de informação, cujo principal pressuposto é o reconhecimento de que as formas de organização do trabalho precisam ser flexíveis e menos hierarquizadas, e a informação, para ser comunicada eficazmente, deve concentrar-se no conteúdo e no canal, reconhecendo que o uso de vários canais tradicionais ou inovadores oferece mais potencial para o sucesso.

É possível perceber que a comunicação organizacional pode se constituir numa instância da aprendizagem, pois, se praticada com ética, provoca tendência favorável à participação dos trabalhadores, dá maior sentido ao trabalho, favorece a credibilidade da direção, fomenta a responsabilidade e aumenta as possibilidades de melhoria da



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

organização, estimulando a criatividade na busca da solução de problemas da organização (CURVELLO, 1997).

Assim, é recomendável que a comunicação seja incentivada, em todas as áreas, por meio do compartilhamento da informação. Atualmente, reconhece-se que a informação e sua efetiva e eficaz comunicação representam os recursos mais importantes em uma organização que se preocupa em atingir metas e objetivos pré-estabelecidos.

A comunicação organizacional, ao facilitar o alcance dos objetivos institucionais, é parte necessária a qualquer ação adotada, envolve o uso de políticas e estruturas de redes de comunicação, representa padrões e descreve os fluxos dentro da organização, indicando quem se comunica com quem (HITT, 2007).

A explicitação da informação para gerar conhecimento só faz sentido se trazer benefícios ao ser transmitido ou comunicado. Discutir para criar significado permite que os membros da organização eliminem ou reduzam a ambiguidade, descubram objetivos, melhorem a qualidade da informação e contribuam com novas ideias. A criação de significados é social, feita, geralmente, em grupo, através de conversas, que se tornam o meio da construção social, gera ambientes interpretados e interpretações comuns, que servem de contextos significativos e como guias para a ação organizacional e a redução da ambiguidade (CHOO, 2003).

Por último, a comunicação é primordial dentro das organizações. É, essencialmente, uma ponte de significados que promove a compreensão mútua e a confiança e humaniza as relações entre os indivíduos. Ela surge como um ponto de ligação para que as pessoas compartilhem sentimentos, ideias, práticas e informações e melhorem e ampliem o conhecimento.

#### **4 Suporte metodológico**

Para o desenvolvimento da pesquisa, optamos pela abordagem qualitativa, do tipo etnográfica, cujo emprego se justifica porque fornece dados de natureza subjetiva, tendo em vista que o estudo parte da realidade concreta de um grupo e de seu cotidiano de



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

trabalho, e permite o envolvimento direto do pesquisador com o objeto de estudo, na busca por conhecer os significados que as pessoas dão à sua prática social.

Para efetuar a coleta de dados na Biblioteca Central do Unipê, utilizamos as técnicas de observação participante, gravações de áudio das reuniões, entrevistas e depoimentos com cada colaborador, registrados em um diário de campo. Esses dados foram descritos, analisados e interpretados, utilizando o referencial teórico como suporte para esclarecer o fenômeno, e não, para justificá-lo. O arcabouço teórico disponível na literatura é instrumento eficaz para que o pesquisador se aproxime dos sistemas de representação, classificação e organização do universo e possa traçar caminhos que o aproximem da realidade e do contexto investigado.

A observação participante, caracterizada por não ter uma forma estruturada, aconteceu por meio do contato diário do pesquisador com os investigados e subsidiou o diário de campo para ampliar e/ou registrar informações, como gestos e ações que o gravador não conseguiu captar. As gravações de áudio cobriram as reuniões realizadas (total de seis) com os colaboradores, e as entrevistas individuais se justificaram pela necessidade de obtermos a percepção de cada um dos atores sobre as questões do trabalho cotidiano.

Tanto as reuniões quanto as entrevistas e a coleta dos depoimentos foram realizados durante o período da pesquisa, o que nos possibilitou analisar e interpretar a fala dos participantes. O diário de campo foi sobremaneira útil, posto que contribuiu para que registrássemos os depoimentos ou conversas informais, as impressões do lugar, as indicações de outros materiais e de outras pessoas que surgiam nas conversas, auxiliando-nos nas reflexões para a análise das informações sobre os atores e os detalhes percebidos no ambiente da pesquisa.

As leituras sobre a literatura pertinente foram realizadas de acordo com as inquietações do pesquisador e as necessidades de ampliar o conhecimento e/ou de obter respaldo teórico, bem como a coleta dos dados que simultaneamente pretendia responder aos questionamentos da pesquisa.

Por sua vez, Wenger (1998) refere-se aos estudos etnográficos de aprendizagem citando Jean Lave, que afirma que semelhante estudo contribui para a teoria geral da aprendizagem e que é possível verificar que esta conduz a processo de conhecimento. A



abordagem expõe, claramente, a interação dos sujeitos no contexto social em que estão inseridos, razão pela qual tem sido utilizada nos estudos que envolvem práticas cotidianas de aprendizagem nas organizações.

## ***5. Discussão e resultados***

Gestão e compartilhamento da informação é um tema amplamente discutido por pesquisadores. Há autores que se referem às Bibliotecas como centros de gestão de conhecimento (PARKER; NOTSE; FLOWERS, 2005) e a concepções, mudanças e conflitos existentes entre bibliotecários e profissionais da informação (SOUTHON; TODD, 2001). No entanto, no Brasil, foram encontradas pesquisas que envolvem o uso de COP, como ferramenta para gestão e compartilhamento da informação, em várias organizações, mas não, em Bibliotecas Universitárias. Sendo assim, consideramos que este trabalho é pioneiro e ousado, em relação ao tema que aborda.

As Bibliotecas Universitárias, vistas aqui como organizações, devem estar atentas à ordem que se estabelece, em que um novo perfil é exigido. Alguns conceitos, como compartilhamento, redes de relacionamento, inovação, colaboração e aprendizagem, devem ser concebidos como forma de alcançar objetivos organizacionais. A comunicação deve ser aberta, transparente e de acesso a todos. Os gestores devem ter uma postura flexível e incentivar a participação dos colaboradores no desenvolvimento das atividades. Isso gera melhoria no desempenho e reduz a ambiguidade na tomada de decisões. Enfim, o uso de novas ferramentas vai oferecer mais potencial e sucesso para as equipes de trabalho e para a organização.

Ao propormos analisar as ferramentas das COP, em relação ao processo de estruturação formal de compartilhamento da informação, no contexto da Biblioteca Central do Unipê, deparamo-nos com a necessidade de estudar outras variantes no ambiente de pesquisa, que nos ajudariam a analisar e a interpretar melhor os nossos dados de pesquisa.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

## 6.1 Sobre o campo de estudo

Na pesquisa realizada sobre a cultura da organização, estão presentes aspectos essenciais ao estudo do ambiente, os artefatos que indicam comportamentos, os valores compartilhados pelos membros e as pressuposições básicas, que são crenças presentes no grupo e que podem acontecer de forma inconsciente. Sob esse prisma, através da análise da cultura, verificamos que a Biblioteca não é percebida ainda pela comunidade e pela alta direção como um dos órgãos importantes do Unipê. No entanto, pelas atividades que realiza, é por seu intermédio que o ensino se consolida. Há indícios de uma postura integrativa e holística da Instituição em relação à Biblioteca, observada em atitudes de alguns gestores e na sua inserção em atividades institucionais, o que, até o início desta pesquisa, não acontecia.

No ambiente em questão, percebemos que a troca de informações entre as pessoas, elemento essencial e impulsionador de uma boa liderança e de motivação, não acontece com fluidez entre os colaboradores. A causa disso talvez seja o receio de manter relações mais abertas e mais comunicativas entre eles, pois grande parte dos colaboradores, contratados para os diversos setores da Instituição, têm parentesco familiar com a alta direção, o que os constrange a se pronunciar abertamente e serem mal interpretados.

Ressaltamos que, apesar de o Unipê se estabelecer como uma IES, cujo principal ativo é o capital intelectual, e em cuja Biblioteca, a informação e o conhecimento são elementos de fluxo para a gestão, a cultura que predomina não conduz a um olhar sobre a informação e o conhecimento como sistemática de trabalho para alavancar a eficácia organizacional e que se utiliza dos elementos presentes no comportamento individual e grupal, nas tecnologias da informação e nos elementos estruturais da organização (RICHTER, 2008). Isso acarreta a falta de um fluxo e compartilhamento de informações condizentes e a inexistência de um processo de comunicação, percebido no cotidiano de trabalho da instituição e nos depoimentos dos colaboradores.

Nesse sentido, Teixeira Filho (2002) alerta que algumas organizações já buscam estruturar melhor essa socialização de conhecimento que acontece naturalmente em redes virtuais e em COP informais. Tendo em vista a importância que se atribui ao



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

compartilhamento de informações e à criação de conhecimento nas organizações, um número cada vez mais crescente de ferramentas suporta o processo. Para o autor, o espaço em que se percebe maior avanço é nas COP, embora essa ainda não seja a real situação do campo de estudo aqui focalizado.

## 6.2 Sobre os atores sociais

O que identifica os atores sociais desta pesquisa não é apenas o fato de trabalharem no mesmo ambiente, mas, sobretudo, por desenvolverem, nas relações diárias, a aprendizagem, por compartilhar práticas, conflitos e aspirações. Esse universo é composto de 25 colaboradores, entre bibliotecários e auxiliares de Biblioteca.

As impressões pessoais dos atores sociais basearam-se na autodescrição que lhes foi solicitada e no que pode ser observado e anotado em diário de campo durante a pesquisa. Isso nos possibilita verificar que eles se veem pessoalmente e como agem e atuam no ambiente de trabalho, o que nos permitiu identificar as características pessoais e profissionais de cada um. As características pessoais dizem respeito à descrição física, ao gosto pessoal, suas qualidades, personalidade, comportamento, seus sentimentos em relação ao trabalho e suas experiências pessoais, entre outros.

Além das características pessoais, identificamos aspectos que dizem respeito ao colaborador, em relação ao seu ambiente de trabalho, e confirmamos as práticas informacionais compartilhadas pelos membros no cotidiano do trabalho. Tais atitudes estão relacionadas à cultura da organização, na medida em que se coadunam com a filosofia administrativa e com os valores compartilhados pelo grupo, percebidos nos comportamentos e no clima organizacional do cotidiano de trabalho.

Ao se autodescreverem, os colaboradores esqueceram-se das características profissionais e de que forma prática eles contribuía para a realização das atividades. Quando questionados sobre esse ponto, a maioria dos colaboradores não lembrava quais objetivos e ações estavam propostas no Plano de Trabalho (PTr) 2009 e que atividades práticas desenvolviam. Entre as tarefas que citaram, destacamos como comum à maioria a leitura de Classificação Decimal Universal (CDU) nas estantes, como parte da atividade de leitura periódica, e a confecção de bolsos e etiquetas. Em seguida, a atualização de



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

livros no sistema e os levantamentos no acervo. De maneira geral, as atividades estão voltadas especificamente ao acervo e têm cunho eminentemente técnico.

### 6.3 Sobre o compartilhamento de informações

Como referido, os colaboradores não têm hábito de compartilhar informações e conhecimentos. Só uma pequena parte deles é consciente de que o compartilhamento de informações amplia seu conhecimento e pode melhorar a gestão, desenvolvendo melhores práticas no desempenho das atividades, entre outros benefícios.

Em momento algum, eles se referiram às atividades como parte do PTr 2009, e muitos deles não lembravam quais as ações propostas no referido plano. Isso nos levou a tê-lo em mãos, para que o colaborador se lembrasse do seu conteúdo e verificasse com que ações contribui ou contribuiu, e a considerar como falta de compromisso no desenvolvimento das atividades por parte de alguns.

Nas falas, percebemos que poucos colaboradores estão abertos ao diálogo e que as críticas pessoais entre membros do grupo são percebidas como fator que interfere negativamente no desempenho das suas funções, pelas razões que foram explicitadas no item anterior. Eles parecem ter uma preocupação muito grande em realizar as atividades que lhes são atribuídas pela coordenação, em atender ao usuário da melhor forma possível, porque acreditam que, com essas atitudes, estão “vestindo a camisa da empresa”.

Esses traços identificadores dizem respeito à aspectos que chamaram à atenção na descrição pessoal e profissional realizada por cada colaborador, na transcrição dos depoimentos e das entrevistas. Ainda assim, foi possível verificar indícios da existência de algumas características das COP para a realização das atividades. Elas se apresentaram na negociação e renegociação dos significados e, à medida que conceitos são modificados, abre-se a possibilidade de novas ideias serem implementadas nas relações sociais estabelecidas entre os membros, mesmo que ainda não percebidas pelo grupo.

### 6.4 Sobre a possibilidade de implantação de uma COP



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Ao todo, foram realizadas seis reuniões durante o período de coleta de dados da pesquisa: três, com a intenção de reunir todos os colaboradores da Biblioteca, duas setoriais, que tinham como público-alvo os colaboradores lotados no Setor Multimídia e no Setor de Empréstimo, e uma, com a equipe de bibliotecários, que trouxemos como parte da nossa coleta de dados, totalizando, então, seis reuniões.

A descrição e a interpretação das reuniões nos forneceram possibilidades de ampliar as respostas aos questionamentos iniciais da pesquisa. De outra parte, deram-nos condições de apresentar sugestões para que sejam melhorados alguns aspectos negativos identificados nas reuniões, com a finalidade de atingir o desenvolvimento das atividades e os objetivos da organização.

Nas reuniões, as discussões não são esgotadas nem as práticas de desenvolvimento das atividades existentes são compartilhadas e aperfeiçoadas, o que se constitui em um problema facilmente percebido. Ao contrário, as práticas compartilhadas trariam para a Biblioteca formas de “fazer melhor” e estimulariam a participação e o comprometimento para melhor desempenho de cada membro. As atividades passariam a sistemática planejada pelo grupo, agilizando processos e serviços e facilitando a tomada de decisão.

No entanto, nas reuniões com grupos menores, percebemos que os participantes tinham consciência da importância da contribuição de cada um para melhor aproveitar a reunião, em que todos tinham oportunidade de fazer suas considerações, e o grupo nos pareceu mais participativo e atento aos assuntos em pauta. Em tais reuniões foi possível identificar indícios de uma COP.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A escolha da ferramenta COP constitui-se no primeiro desafio, pelo caráter pioneiro de análise desta ferramenta em Bibliotecas, indo ao encontro da gestão da informação nas organizações, contribuindo para a existência de uma cultura favorável ao



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

compartilhamento de informação e para melhorar o fluxo da comunicação na organização. Ao mesmo tempo atende ao que preconiza a linha de pesquisa **ética, gestão e política de informação**, ao se referir à **gestão de unidades, de serviços e de produtos de informação**, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação ao qual esta pesquisa se vincula.

Creemos estar presente aqui também contribuição para as temáticas, grupo de pesquisa e área do conhecimento. Tendo em vista que as organizações adotam um perfil de compartilhamento e formam redes de relacionamento com o intuito de alcançarem objetivos e desenvolver inovação, forma-se um ambiente colaborativo que proporciona não só a melhoria das atividades na organização, mas também reduz a ambiguidade na tomada de decisão. Para que isso se concretize, é preciso que se estabeleça entre os membros do grupo, de forma consciente, a decisão coletiva de adotar mudanças, objetivando o alcance de metas pré-definidas.

As COP se caracterizam como ferramentas que contribuem, por meio da troca de informação, para a construção do conhecimento, facilitando o fluxo de informações dentro da organização. Formalizam-se a partir de interesses ou objetivos comuns entre seus colaboradores, instalando-se como grupos auto-organizados que se intercomunicam porque compartilham mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho. Em outras palavras, é um instrumento flexível e de mudança na sociedade hodierna.

Esta pesquisa, ao propor analisar as ferramentas das COP no processo de estruturação formal de compartilhamento da informação no contexto da Biblioteca Central do Unipê, trouxe contribuições pessoais, profissionais e institucionais que merecem ser destacadas.

Para a Instituição na qual nos inserimos, a contribuição ocorre em virtude de que, após identificarmos um problema verificado no dia-a-dia de trabalho dos membros de sua Biblioteca, também identificamos possibilidades, sobre como amenizá-lo através da adoção de instrumentos de gestão competente. A novidade e competitividade que o uso da ferramenta possibilita podem ser expandidas à Instituição como um todo. E o Unipê tem condições estruturais para absorvê-la.

A dificuldade de adoção de práticas mais flexíveis na Biblioteca do Unipê é outro aspecto identificado na pesquisa. Os colaboradores preferem que as atividades lhe sejam



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

impostas e determinadas pela coordenação. Eles não costumam explicar sugestões e, quando o fazem, geralmente é de forma individual. Em parte, o grupo não percebe ou não tem plena consciência de que a troca de informações e as práticas desenvolvidas por eles, para a realização das atividades, possibilitam atividades mais agradáveis porque não são impostas.

Instaurar uma cultura organizacional que permita o compartilhamento da informação e melhore o fluxo de comunicação, desenvolvendo meios que permitam que os colaboradores com habilidades e experiências valiosas compartilhem com os demais, é primordial e também se constitui um estímulo constante.

A tecnologia tem um papel importante neste contexto, pois fornecerá o suporte às atividades. Mas embora a tecnologia contribua para a realização de algumas atividades e de comunicação entre o grupo, sozinha ela se torna incapaz. A conexão entre as pessoas e a aprendizagem contínua é parte da prática social que emerge das relações sociais, da observação, do comportamento dos membros do grupo e da socialização em COP.

O processo fundamental neste contexto de mudança é a inter-comunicação. É preciso estabelecer espaços de comunicação informal, formal, virtual, intuitivo e cultural, para que a informação compartilhada, gere conhecimento alavancado através da comunicação das informações, da troca de experiências e da convivência coletiva.

Diante do que consideramos, existem, na Biblioteca do Unipê, indícios de uma COP? Acreditamos que sim. Existe possibilidade de estruturação de uma COP, tendo em vista que se estabelecem relações mútuas entre alguns membros do grupo e há práticas desenvolvidas ou escolhidas para realização das atividades.

Consideramos que este trabalho é o ponto de partida para trabalhos futuros e acreditamos ter conseguido trazer contribuições.

Apesar de não termos identificado na literatura casos do uso das ferramentas das COP em IES, especificamente em Bibliotecas Universitárias, vislumbramos a possibilidade de que o uso dessas ferramentas pode contribuir, de forma eficaz, para o gerenciamento, compartilhamento da informação e criação do conhecimento, bem como para a adoção de melhores práticas entre seus membros para o desempenho e desenvolvimento de suas atividades e de novos trabalhos.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Para o futuro, acreditamos ser relevante uma pesquisa mais exaustiva, com foco maior nas COP, na teoria sociológica e da aprendizagem, para emergir um trabalho com uma proposta mais densa. Assim, esperamos que esta pesquisa contribua para estudos sobre as COP em organizações e possa ser o ponto de partida para a realização de trabalhos na temática das Bibliotecas Universitárias.

Reconhecemos a complexidade inerente a este estudo e à sistematização de tais elementos, mas acreditamos ter conseguido delinear relações que se estabelecem entre estas áreas do conhecimento.

**Implementation viability of communities of practise towards information sharing and management of the central library at unipe.**

**Abstract:** Analyzes tools used in communities of practice(COP) in the process of formal structuring and information sharing in the context of the Library of the Centro Universitário de João Pessoa (Unipê). The research is of qualitative nature and has performed an ethnographic approach developed in the time span of March 2008 to February 2009. The social actors were 25 collaborators of the Library and amongst these were 5 librarians, 20 library assistants. For data collection some field notes resulting from their daily activity observation were used as well as interviews, depositions and recording of meetings realized with part or all of the staff. Results permit to conclude that there are many kinds of practices that are shared amongst members, even though some of them have not perceived this as a way of contribution towards the organizational goals. These practices are present but are still done in an informal way daily tasks, not in a clear manner. Thus there are dimensions and necessary elements in order to structure a COP. This enables the formalization of a COP in the Library of the Centro Universitário de João Pessoa (Unipê).

**Key Words:** Information Management. Communities of Practics. Communication in colaborative environments.

## **REFERÊNCIAS**

ANDION, Carolina; SERVA, Maurício. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane Kleinubing; MELO, R. B. de; SILVA, A.B. da.(Orgs.). **Pesquisa qualitativa e estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006, p. 147-149.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

ANDRÉ, M.E.D.A. de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas/SP: Papyrus, 1995.

ANGELONI, Maria T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARBOSA, Ricardo R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Inf.Inf.*, Londrina, v.13, n. esp., p.1-25, 2008.

\_\_\_\_\_. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. *Inf.Inf.*, Londrina, v.19, n. 2, p.13-24, maio; ago. 2009.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BIRKINSHAW, Julian. Why is knowledge management so difficult?. **Business Strategy Review**, v.12, n.1, p11-18. 2001.

CABELLEIRA, Denise M. Comunidades de prática – conceitos e reflexões para uma estratégia de gestão do conhecimento. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://imapcas.imap.org.br/files/Comunidades%20de%20Pr%C3%A1tica%201.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

CURVELLO, J.J.A. **Comunicação, trabalho e aprendizagem nas organizações: é possível mudar culturas?**. Parte 3. 1997. Disponível em: <[www.açãocomunicativa.pro.br/aprend3](http://www.açãocomunicativa.pro.br/aprend3)>. Acesso em: 8 jan. 2009.

HITT, M.; MILLER, C.C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

PARKER, K.R.; NITSE, P.S.; FLOWERS, K. A. Libraries as knowledge management centers. **Library management**, v.26, n.4/5, 2005, p.176-189.

RICHTER, Fábio A. a cultura organizacional e seus fundamentos frente à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUTHON, G.; TODD, R. Library and information professionals and knowledge management: conceptions, challenges and conflicts. **The Australian library journal**. August, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Comunidades virtuais: como as comunidades de práticas na internet estão mudando os negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2002.

TRIGO, M. R.; VASCONCELOS, J. B.; CAMELO, C. *et al.* **A organização em comunidades de prática com o objetivo de facilitar a implementação do planejamento estratégico numa instituição de ensino superior**. Disponível em: <[http://www.kmol.online.pt/artigos/200612/tri06\\_html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200612/tri06_html)> Acesso em: 20 ago. 2007.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. New York: Cambridge University Press, 1998.

\_\_\_\_\_. **Communities of practice: a brief introduction**. Disponível em: <[www.ewenger.com/theory/index.htm](http://www.ewenger.com/theory/index.htm)>. Acesso em: 06 jan.2009.

\_\_\_\_\_. **Communities of practice: the organizational frontier**. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/archive/1317.html>> Acesso em: 09 jul.2009.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

\_\_\_\_\_. **Learning for a small planet.** 2004. Disponível em: <<http://translate.google.com.br/translate/hl=pt-&sl=en&uhttp://ewenger.com.com/research>>. Acesso em: 09 jul.2009.